



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Komparace managementu boxerských klubů v Ostravě

Comparison of management in boxing clubs in Ostrava

Student: Adam Kabata

Vedoucí bakalářské práce: doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.

Ostrava 2010



### **Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Ostravě dne 7.5. 2010

.....  
Adam Kabata

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval všem, kteří mi při zpracování mé bakalářské práce ochotně pomohli, především chci poděkovat doc. RNDr. Ireně Durdové, Ph.D. za její odborné vedení a Vítězslavu Smužovi za výchovu boxerské mládeže v Ostravě.

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Teoretické vymezení pojmů .....</b>	<b>3</b>
2.1 <i>Management .....</i>	3
2.1.1 Definice managementu .....	3
2.1.2 Definice sportovního managementu .....	3
2.2 <i>Manažer .....</i>	4
2.2.1 Manažerské funkce .....	4
2.2.2 Manažerské dovednosti .....	5
2.2.3 Vrozené a získané vlastnosti manažera .....	5
2.2.4 Sportovní manažer .....	6
2.3 <i>Sportovní reklama a sponzoring ve sportu .....</i>	7
2.3.1 Druhy sportovní reklamy.....	7
2.3.2 Funkce reklamy.....	8
2.3.3 Sponzoring ve sportu .....	9
2.3.4 Typy a formy sponzoringu ve sportu .....	10
2.4 <i>Získávání finančních prostředků ve sportu.....</i>	12
2.4.1 Ziskové a neziskové prostředí ve sportu.....	12
2.4.2 Finanční prostředky z veřejných rozpočtů .....	13
2.4.3 Další možnosti získávání financí ve sportu .....	16
2.5 <i>Typologie sportovních organizací .....</i>	16
2.5.1 Občanské sdružení .....	17
2.5.2 Společnost s ručením omezeným .....	19
2.5.3 Akciová společnost .....	20
2.6 <i>Metody a techniky sociologického výzkumu.....</i>	22
<b>3 Analýza managementu sledovaných boxerských klubů.....</b>	<b>25</b>
3.1 <i>Boxing Club Ostrava.....</i>	25
3.1.1 Popis klubu.....	25
3.1.2 Analýza managementu klubu.....	26
3.1.3 Analýza finanční situace klubu.....	28
3.1.4 SWOT analýza.....	32
3.1.5 Rozhovor s manažerem klubu.....	32
3.2 <i>TJ Sokol Poruba Boxing.....</i>	35

3.2.1 Popis klubu.....	35
3.2.2 Analýza managementu klubu.....	36
3.2.3 Analýza finanční situace klubu .....	37
3.2.4 SWOT analýza .....	40
3.2.5 Rozhovor s manažerem klubu.....	41
<b>4 Komparace sledovaných klubů.....</b>	<b>45</b>
<b>5 Shrnutí výsledků šetření, náměty, doporučení.....</b>	<b>49</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>51</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>53</b>
<b>Seznam zkratk</b>	
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	
<b>Přílohy</b>	

# 1. Úvod

Na začátku 21. století je sport stále více skloňovaný pojem a globálně obrovský fenomén. Peníze hýbou světem a prosadit se v této uspěchané době, která je navíc umocněna celosvětovou ekonomickou krizí, je stále těžší. Prostředí ve sportu je všemi výše zmíněnými aspekty dnešní doby ovlivněno a na managementu sportovních klubů spočívá nelehký úkol se v tomto prostředí prosadit a být vždy o „krok napřed“. Kvalitní vedení, organizace, plánování, kontrola klubu, získávání finančních prostředků a jejich následné rozumné využití, to vše by mělo být alfou a omegou managementu každého sportovního klubu.

Pro obchodní společnosti představuje sport na základě sponzorování klubů či jednotlivých sportovců široké spektrum příležitostí a možností. Využití dobrého jména klubu pro svou prezentaci, zviditelnění se, získání lukrativních obchodních kontaktů apod., to vše je velikým lákadlem. Sport je však mnohem víc než jen byznys. Pro miliardy lidí na celém světě představuje jednu z hlavních volnočasových aktivit, která utužuje jejich fyzickou i psychickou kondici a prospívá jejich zdraví. Sport je také pojítkem lidí různých národností, sociálních vrstev, náboženských vyznání a přesvědčení.

Jako téma mé bakalářské práce jsem si zvolil porovnání managementu boxerských klubů v Ostravě. Z pěti, v tomto městě existujících a plně fungujících klubů, jsem si vybral dva. Boxing club Ostrava a TJ Sokol Poruba Boxing. Oba kluby působí na poli českého boxu relativně krátkou dobu. BC Ostrava čtyři roky a TJ Sokol Poruba Boxing zhruba rok.

BC Ostrava se za několik let své existence propracoval až do nejvyšší boxerské soutěže a angažuje se i na poli mezinárodním. Poruba Boxing i přes titul nováčka boxuje již 1. ligu a má dobře nakročeno do nejvyšší soutěže. Prostředí v obou zmíněných klubech je mi blízké, proto jsem si pro porovnání vybral právě je. To ovšem není jediný důvod. Historie boxu v ČR má hluboké kořeny, avšak tento sport je u široké veřejnosti málo diskutovaný, do jisté míry odsuzovaný a mediálně málo propagovaný.

**Cílem mé práce je analyzovat managementy obou boxerských klubů. Zjistit, jak tyto kluby fungují, jaké mají cíle, jak získávají finanční prostředky pro svou činnost a kam tyto prostředky směřují, jaké mají výdaje na svou činnost. Poukázat na práci jednotlivých osob, především se zaměřit na činnosti manažerů, jejich povinnosti a dovednosti. Tímto chci získat objektivní přehled o stavu obou klubů, ze kterého budu**



**moci následně vyvodit závěr, rady a doporučení, které předložím managementu v obou klubech jakožto zpětnou vazbu jejich činnosti z pohledu třetí osoby .**

Úvod teoretické části bude věnován vymezení pojmů management a manažer, dále pak pojmům reklama a sponzoring ve sportu. Závěr teoretické části bude zaměřen na rozdělení prostředí ve sportu, možnosti získávání financí a typologii sportovních organizací.

Praktická část obsáhne dvě kapitoly. V jedné bude analyzován management obou boxerských klubů a ve druhé kapitole budou managementy sledovaných klubů porovnány. Každý klub se zanalyzuje jednotlivě. Struktura první kapitoly se rozdělí na pět podkapitol u obou klubů stejně. Jednotlivé podkapitoly budou zaměřeny na popis klubu, analýzu managementu klubu, analýzu finanční situace klubu a dvě závěrečné podkapitoly budou věnovány SWOT analýze a rozhovoru s manažerem klubu.

Jako výzkumné metody budou použity polostandardizovaný rozhovor a SWOT analýza. Polostandardizovaný rozhovor obsahuje prvky volného i standardizovaného rozhovoru a SWOT analýza ukazuje silné a slabé stránky klubu a také může ukázat do jaké míry je organizace klubu silná, aby se vyrovnala s příležitostmi a hrozbami, které přicházejí z vnějšího prostředí.

## **2. Teoretické vymezení pojmů**

V této kapitole se věnuji vymezení pojmů management, manažer, sportovní reklama, sportovní sponzoring. Vymezuji také prostředí ve sportu, získávání finančních prostředků z veřejných rozpočtů a jiné získávání financí pro sportovní kluby a v závěru kapitoly vymezuji typy organizací ve sportu.

### **2.1 Management**

#### **2.1.1 Definice managementu**

Pojem management definují různí autoři různými způsoby [4]:

1. Definice zdůrazňující vedení lidí: management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím jiných lidí, proces, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.
2. Definice zdůrazňující specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky: managementem se rozumí typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí apod.
3. Definice zdůrazňující předmět studia a jeho účel: management je soubor přístupů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeri) užívají ke zvládnutí specifických činností, směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.

#### **2.1.2 Definice sportovního managementu**

Pojem sportovní management si lze vyložit a pochopit jako ucelené řízení sportovních a tělovýchovných svazů, družstev, klubů a spolků, které alespoň z části realizují své podnikatelské aktivity, nebo jako způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb. Sama tělovýchovná a sportovní praxe, svou snahou efektivně využívat velké finanční částky, které ve sportu kolují, uplatňovat komerční zájmy v oblasti sportu, řešit specifické problémy v oblasti tělovýchovy a sportu a sportovní administrativy, si vynutila vznik tohoto pojmu. [6]

## 2.2 *Manažer*

„Manažer je podle P. F. Druckera především profese, jejíž nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění“, jak tvrdí Durdová (2004, str. 5).

### 2.2.1 Manažerské funkce

Mezi manažerské funkce řadíme [4]:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- výběr a rozmístění pracovníků (staffing),
- vedení lidí (leading),
- kontrola (controlling).

**Plánování** je informační proces, který vychází ze zajištění a využití informací k vyhodnocení dané situace, odhadu plánovaného rozvoje v prostoru a čase, k výběru typu plánu k dosažení cílů a ke stanovení metody, kterou bude daný plán realizován. [4]

**Organizováním** se rozumí časoprostorové vymezení úkolů a rolí lidí, kteří mají daný plán nebo plány realizovat, vymezit potřebné činnosti a jejich vazby, pravomoci, zodpovědnost a rozdělovat lidi do dílčích pracovních kolektivů. [4]

**Výběr a rozmístění spolupracovníků** – zajištění procesů (řídících i řízených) po personální stránce. Na kvalifikační a procesní předpoklady (dovednosti, schopnosti, znalosti), rozmísťování a přerozdělování spolupracovníků se klade zvláštní důraz. [4]

**Vedení lidí** zasahuje do komunikačních procesů mezi jednotlivci a kolektivy (vztahy nadřízenost, podřízenost). Cílem je zajistit efektivní plnění úkolů pomocí způsobu usměrňování. [4]

**Kontrolováním** se rozumí především procesy, které zhodnocují kvalitu nebo kvantitu konečných a průběžných výsledků manažerské činnosti. [4]

### 2.2.2 Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti můžeme rozčlenit na 3 základní typy [4]:

- lidské dovednosti – kam patří umění pracovat s lidmi, vést je a vytvořit jim takové pracovní prostředí, ve kterém budou schopni a ochotni rozvíjet jejich pracovní úsilí a iniciativu,
- koncepční dovednosti – je to v jistém slova smyslu umění řídit organizaci jako systém a takovou organizaci dále vést k cíli, který jsme si stanovili,
- technické dovednosti – značí umění využít metody a postupy, které dále vedou k realizaci výkonných procesů a činností.

### 2.2.3 Vrozené a získané vlastnosti manažera

**Vrozené vlastnosti** [4]:

- **Potřeba řídit:**  
Dobrymi a úspěšnými manažery na svém místě se mohou stát pouze ti, kteří mají pocit uspokojení a sebe naplnění z řízení ostatních.
- **Potřeba moci:**  
Být dobrý manažer neznamena mít pouze autoritu u ostatních, ale především mít znalosti, schopnosti a zkušenosti. Dobrý manažer má silný vliv na ostatní.
- **Schopnost vcítit se (empatie):**  
Manažer musí zvládnout časté emocionální reakce a musí mít pochopení pro své spolupracovníky.
- **Vhodný temperament:**  
Správné povahové vlastnosti určující chování a reakce člověka na okolí.
- **Intelligence:**  
Samostatné tvůrčí myšlení a vlastnosti jako představivost, zdravý úsudek, schopnost komunikovat, atd., to jsou vlastnosti úspěšného manažera.

**„Získané vlastnosti:**

- odborné znalosti,
- ekonomické znalosti,

- sociálně-psychologické znalosti,
- znalost metod řízení,
- dobrá duševní a tělesná kondice.“ Jak tvrdí Durdová (2002, str. 9).

#### **2.2.4 Sportovní manažer**

Sportovního manažera lze definovat několika způsoby [4]:

- Manažer je člověk zodpovědný za vedení sportovních činností – např. za vedení sportovních družstev i jednotlivců, řízení velkých sportovních akcí (mistrovství Evropy, Olympijských her atd.).
- Manažer jako člověk, který řídí určité sportovní organizace – může se realizovat ve výkonných výborech sportovních a tělovýchovných svazů, jako sekretář svazu, vedoucí sportovních středisek řízených státními složkami apod.
- Manažer pohybující se v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb – např. pohybující se ve vedení fitness klubů, výroby sportovního nářadí a náčiní či jako pracovník v reklamní a marketingové agentuře pro tělesnou výchovu a sport apod.

Sportovní manažer se od manažera liší zejména v jeho úzké specializaci, v přehledu vazeb a fungování ve vrcholové, střední a základní rovině managementu tělesné výchovy a sportu. Přičemž uplatnění základních manažerských funkcí je v oblasti tělesné výchovy a sportu samozřejmostí. [4]

Práce sportovního manažera spočívá ve vykonávání funkcí sekvenčních (plánování, rozmisťování, organizování, výběr a vedení pracovníků, kontrola) a funkcí průběžných (např. komunikace). S přihlédnutím k reálným potřebám praxe lze učinit redukci funkcí sportovního manažera na [3]:

1. strategické plánování,
2. organizování (postupy, metody, techniky),
3. výběr a rozmisťování lidí,
4. vedení lidí,
5. komunikace,
6. marketing,

7. sportovní reklama,
8. sponzoring,
9. znalost právních (daňových, spolkových aj.) norem,
10. věcné a formální náležitosti k transferu hráčů (a trenérů).

## ***2.3 Sportovní reklama a sponzoring ve sportu***

Reklama je placenou formou neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek. Využívají ji jak jednotlivci, tak i subjekty jako jsou firmy, instituce nebo jiné organizace a prezentuje se prostřednictvím komunikačních médií, která jsou dvojího typu, obecná média a specifická média. Mezi obecná média, kterých reklama využívá, patří zejména televize, denní tisk, rozhlas, film, plakáty a časopisy. Specifická média jsou využívána v oblasti tělesné výchovy a sportu. [2]

Sportovní reklama se od klasické reklamy liší užší specializací, konkrétně specializací na sportovní odvětví. Rozlišujeme dva typy sportovní reklamy. Prvním typem je reklama se sportovními motivy, která je prezentována s využitím obecných komunikačních médií (např. reklama na plakátech sportovního utkání, pravidelné rozhlasové zpravodajství při zápasech sportovních družstev atd.). Druhý typ reklamy využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu. Sem patří např. sportovní nářadí a náčiní, startovní čísla, dresy, výstroj sportovců, mantinely (reklamní pásy), výsledkové tabule a ukazatele (ve formě transparentů nebo videotabulí) atd. [2]

### **2.3.1 Druhy sportovní reklamy**

„Podle využití uvedených komunikačních médií se obvykle uvádějí následující druhy sportovní reklamy:

1. reklama na dresech a sportovních oděvech,
2. reklama na startovacích číslech,
3. reklama na mantinelu (na pásu),
4. reklama na sportovním nářadí a náčiní,

5. reklama na výsledkových tabulích.“ Jak tvrdí Čáslavová (2000, str. 107).

### 2.3.2 Funkce reklamy

Reklama plní několik funkcí, kterými jsou funkce informační, přesvědčovací a upomínací.

**Informační funkce** je důležitá především v počátcích existence produktu, kdy je potřeba stimulovat primární poptávku. V takovém případě nás informuje o [2]:

- novém produktu,
- změně ceny,
- způsobu užívání produktu,
- novém užívání již známého produktu,
- nových službách (event. O doplňkových službách nebo poskytovaném servisu).

**Přesvědčovací funkce** hraje důležitou roli v prostředí, kde se nachází intenzivní konkurence. Má přímou působnost na vytváření selektivní poptávky, tj. poptávky po produktu určitého konkrétního výrobce. Jejím smyslem je [2]:

- posílení preference zboží určité firmy,
- snaha o získání zákazníků konkurenta,
- potlačení obav zákazníka spojených s užíváním produktu,
- posílení image firmy v mysli zákazníka,
- změna image produktu,
- tlak na okamžitý nákup.

**Upomínací funkce** má svůj platný význam v rámci studia zralosti produktu a její úloha spočívá v tom, připomenout zákazníkovi určitý výrobek nebo službu, kterou již dobře zná. [2]

Sportovní reklama může plnit všechny výše zmíněné funkce. Sport je významný fenomén naší doby, který po celém světě se zájmem a nadšením sledují stamiliony diváků a média nám jej nabízejí v nejrůznějších podobách. To vše zákonitě přitahuje zájem spousty nejrůznějších

firem, pro něž jsou fanoušci a příznivci sportu potencionálními zákazníky. Postavení předních světových sportovců, jejich popularita a vliv, to vše je důležitým reklamním motivem. [2]

### 2.3.3 Sponzoring ve sportu

Sponzorování (sponzoring) představuje originální prostředek, který se významnou částí podílí na zabezpečení dodatečných financí, sloužících k realizaci zejména kulturních, vědeckých, charitativních a dalších aktivit v různých sférách života společnosti. Výjimkou zde nejsou tělovýchovné, sportovní a turistické organizace, kluby, spolky, ale také jednotlivci. Ti všichni pro jejich rozsáhlou a nákladnou činnost usilují o získání finančních prostředků. To je bezesporu jeden z hlavních důvodů proč sponzorování prochází dynamickým vývojem ve vztahu k oblasti tělesné výchovy a sportu i přes prozatímní absenci adekvátní legislativy. [2]

**„Sportovní sponzoring** je partnerský vztah mezi hospodářstvím (firmou, podnikem) na jedné straně a sportem na straně druhé, přičemž dochází k uspokojování zájmů obou zúčastněných stran. Jedná se o specifickou vazbu mezi sponzorem a sponzorovaným, kdy peněžní, věcné prostředky a služby se dávají k dispozici osobám a organizacím působícím ve sportu.

Základním principem sponzoringu je vztah: služba x protislužba. Sponzor očekává za své peníze, věcné prostředky nebo služby od sponzorovaného jasně formulované protislužby, například šíření reklamy týkající se jména podniku samotného nebo jeho produktů.

Sponzorovaný (sportovní klub, organizace, jedinec) využívá prostředků či služeb od sponzora k plnění svých náročných cílů (sportovních, ekonomických, sociálních). Každý sponzorský vztah, často se užívá také pojmu reklamní nebo kooperativní partnerství, by měl být založen na:

- oboustranně známých cílech,
- vzájemně prospěšných přínosech,
- mravně-etických principech.“ Jak tvrdí Durdová (2005, str. 55).

Pojmy jako sponzoring, dary, darování, dotace aj. jsou u organizací, které provozují sportovní činnost v současné době skloňovanými pojmy. Používají je jak sdělovací prostředky tak podnikatelé ve své terminologii. Jelikož nebyla přesně definována a vymezena věcná náplň těchto pojmů, dochází často k jejich záměnám a je velmi obtížné tyto pojmy vysvětlit a přesně chápat.



Sponzoring se pohybuje někde na pomezí daru a reklamy a pochopit ho lze jako právní vztah mezi dvěma stranami. Konkrétně mezi poskytovatelem příspěvku (sponzorem) a příjemcem příspěvku (sponzorovaným), kterému z přijatého příspěvku plynou vůči sponzorovi určité závazky a povinnosti. Takto se sponzoring liší od reklamy, kde plátce neboli zadavatel reklamy má za cíl přímo a viditelně propagovat své podnikatelské aktivity. V případě sponzoringu je cílem podnikatelského subjektu se spíše kladně zviditelnit a zveřejnit. V současnosti je často skloňovaným pojmem tzv. business sponzoring. Je to nyní hojně preferovaná metoda, při které sponzor nepodporuje sponzorovaného jen finančně nebo materiálně, ale za poskytnutí takovéto pomoci pro sebe očekává přímý obchodní přínos, například ve formě získání nebo navázání nových obchodních kontaktů. Sponzoring v tomto moderním pojetí má už blíže k reklamě. Uplatňování sponzoringu pomocí darů je v praxi častým jevem. [7]

#### **2.3.4 Typy a formy sponzoringu ve sportu**

Z hlediska výše sponzorského daru hovoříme o těchto typech sponzoringu:

##### *1. Exkluzivní sponzor*

Spojitost s titulem „oficiální sponzor“ – sponzor přejme veškeré protivýkony za vysokou cenu. [7]

##### *2. Hlavní sponzor, vedlejší sponzor*

Nejatraktivnější a nejdražší protivýkony přejme hlavní sponzor, vedlejší sponzoři si mezi sebou rozdělí zbylé, méně atraktivní reklamní možnosti. [7]

##### *3. Kooperační sponzor*

Více různých sponzorů si mezi sebou rozdělí dané protivýkony, přičemž se dá využít rozličné doby platnosti sponzorských smluv. [7]

Jména některých sponzorů jsou ve vztahu ke sportu úzce spjata nabídkou svých služeb a produktů, jiní sponzoři nemají ke sportu tak blízko a využívají jej k ryze komunikačním účelům. Sponzoři neposkytují sponzorovaným vždy jen finanční obnosy, ale často jim

nabízejí a poskytují vlastní produkty nebo služby. V tom případě se jedná o vztah sponzor - dodavatel. [7]

Formy sponzoringu ve sportu [7]:

1. *Sponzorování jednotlivých sportovců*

Nejrozšířenější forma sponzorování ve vrcholovém sportu. Sportovci samotní jsou zárukou úspěchu a kvality podniku. Sponzorská smlouva obsahuje právo provádět reklamu produktů pomocí vyobrazení sportovce, za účelem podpory prodeje také např. autogramiády, předvádění výrobků apod.. Sportovec kromě peněz dostává často také např. oblečení, náčiní aj.

2. *Sponzorování sportovních týmů*

Objevuje se ve vrcholovém sportu, výkonnostním sportu a také ve sportu pro všechny. Sponzor poskytuje finance, sportovní vybavení aj. Tým, který je sponzorován mu na oplátku nabízí nejčastěji reklamu na dresech, reklamu prostřednictvím inzerátu apod.

3. *Sponzorování sportovních akcí*

Tato forma skýtá široké spektrum možností. Sponzorovi lze nabídnout např. reklamu v programovém sešitu, na vstupenkách, na mantinelech stadionu, reklamu o přestávkách až po uvádění titulů „hlavní sponzor akce”.

4. *Sponzorování sportovních klubů*

Sportovní klub disponuje sportovci, sportovními družstvy a pořádá sportovní akce, tudíž může nabídnout spoustu protivýkonů.

5. *Sponzorování sportovních institucí*

Federace, svazy, ale i olympijské výbory, to vše jsou sportovní instituce, které sponzorovi nabízejí možnost realizovat se.

## **2.4 Získávání finančních prostředků ve sportu**

### **2.4.1 Ziskové a neziskové prostředí ve sportu**

Prostředí ve sportu v České republice lze rozdělit na tři části [2]:

1. *spolkový sektor tělesné výchovy a sportu*, do kterého patří tělovýchovné jednoty, sportovní kluby na bázi občanských sdružení, zastřešující sportovní organizace (sportovní svazy, federace, asociace a veřejně prospěšné společnosti).
2. *komunální sektor*, který zahrnuje školní sportovní tělovýchovné kluby, řízení tělovýchovných zařízení v komunální správě, zajišťování komunální péče o tělovýchovné a sportovní aktivity handicapovaných jedinců, zajišťování pohybové rekreace v městských aglomeracích.
3. *podnikatelský sektor*, do kterého spadají vedení zařízení poskytujících placené tělovýchovné a sportovní služby, které jsou provozovány podnikateli (jedinci, obchodní společnosti apod.), zařízení provozující marketingové a reklamní služby, podniky na výrobu sportovního nářadí a náčiní, cestovní kanceláře a rekreační komplexy.

Prostředí ve sportu lze charakterizovat dvěma způsoby [2]:

#### **1. Ziskové**

Výhody plynoucí ze ziskově orientovaného prostředí jsou pro řídicí práci následující:

- dobrá příležitost pro reklamu,
- preciznější dělba práce, vyšší finanční motivace pracovníků,
- flexibilnější vykonávání operací než u neziskových organizací,
- další podnikatelské prostředí.

Nevýhody plynoucí ze ziskově orientovaného prostředí jsou pro řídicí práci následující [2]:

- intenzivnější konkurenční prostředí,
- velká zodpovědnost pracovníků někdy i neodpovídající výši platu,
- řízení sportovní činnosti je často přizpůsobováno představám majoritních sponzorů.

#### **2. Neziskové**

Výhody řídicí práce jsou u neziskově orientovaných organizací následující [2]:

- méně konkurenční pracovní prostředí než u výdělečných organizací,
- existující stimuly pro manažery ve formě daňových úlev,
- existence velké nabídky služeb a programů.

„Nevýhody řídicí práce jsou u takovýchto organizací následující:

- intenzivnější konkurenční prostředí,
- velká zodpovědnost pracovníků někdy i neodpovídající výši platu,
- řízení sportovní činnosti je častou přizpůsobováno představám majoritních sponzorů.“ Jak říká Durdová (2002, str. 70).

Problém číslo jedna současného sportovního managementu je získávání finančních prostředků nutných pro úspěšný a zdárný chod sportovní organizace. Existuje řada možností, jak může sportovní organizace finanční prostředky získat. [7]

## **2.4.2 Finanční prostředky z veřejných rozpočtů**

### **1) Státní rozpočet**

Je nejvyšším typem veřejného rozpočtu. Státní rozpočet je každoročně schvalován parlamentem na následující kalendářní rok a řídí se podle něj hospodaření státu. Jeho konkrétní skladba je upravena zákonem o státním rozpočtu. [7]

„Příjmy státního rozpočtu rozumíme zejména:

- daně
- pojistné na sociální zabezpečení,
- cla,
- příjmy z činnosti organizačních složek státu,
- odvody příspěvkových organizací,
- odvody zbývajících zisku České národní banky,
- správní a soudní poplatky,
- splátky návratných finančních výpomocí poskytnutých ze státního rozpočtu,
- příjmy z prodeje a pronájmu majetku České republiky,

- další příjmy dané zákonem.“ Jak říká Durdová (2005, str. 32).

„Výdaje státního rozpočtu:

- výdaje na činnost organizačních složek státu,
- příspěvky na provoz a dotace na financování programů a akcí příspěvkovým organizacím
- výdaje na dávky důchodového a nemocenského pojištění, na dávky státní sociální podpory, sociální péče a ostatní dávky,
- výdaje na aktivní politiku státu,
- dotace a návratné finanční výpomoci právnickým a fyzickým osobám na podnikatelskou činnost,
- dotace občanským sdružením a politickým stranám,
- další výdaje stanovené zákonem.“ Jak říká Durdová (2005, str. 32).

„Z výše uvedeného vyplývá, že vztahy jakékoliv organizace, tedy i sportovní, mohou být ke státnímu rozpočtu dvojí povahy:

- vyplývají z nich příjmy do státního rozpočtu,
- vyplývají z nich výdaje státního rozpočtu.

a) vztahy, z nichž vyplývají příjmy státního rozpočtu ke sportovním organizacím:

- daňové povinnosti sportovních organizací,
- splátky návratných finančních výpomocí,
- platby za používání státního majetku,
- další splátky vyplývající ze zákona.

b) vztahy, z nichž vyplývají výdaje státního rozpočtu vzhledem ke sportovním organizacím:

- dotace občanským sdružením.“ Jak tvrdí Durdová (2005, str. 32).

**Dotace** jsou peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktivit nebo národního fondu poskytované právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel. Pokud organizace čerpala dotaci, je povinna předložit přehled o daném čerpání a použití prostředků a v případě nepoužití všech prostředků zbytek vrátit. [7]

**Příspěvek** je účelově vymezen a jeho použití platí pouze pro fyzické osoby. Příjemce po užití nemusí doložit naplnění účelu, protože ten je již znám z daných skutečností.

V naprosté většině případů se u sportovních organizací jedná o dotaci. [7]

## **2) Rozpočet kraje**

V krajích byly zřízeny fungují jako orgány spadající pod zastupitelstvo výbory pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, do jejich kompetence spadá také poskytování dotací v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu. Rada kraje může rozhodnout o poskytnutí dotace občanským sdružením působícím ve sportu a tělovýchově na jeden kalendářní rok. [7]

## **3) Rozpočet města nebo obce**

Tento typ rozpočtu se svým charakterem nejvíce blíží sportovním organizacím, které jsou na úrovni sportovních klubů. Rozpočty obcí a měst se řídí vyhláškou nebo metodikou, které byly schváleny příslušným zastupitelstvem. Zákon o obcích vymezuje řadu pravomocí, kterými může obec do značné míry ovlivnit činnost sportovních organizací na svém území. Pro sportovní organizace se rozpočet jejich obce může stát přínosným finančním zdrojem. Měly by vědět, z čeho jsou příjmy a výdaje obce složeny. Často jsou to individuální záležitosti, které souvisejí s velikostí obce, geografickou polohou, demografickým složením i charakterem a rozsahem aktivit probíhajících na jejím území. [7]

Rozpočet obce se může jevit jako nejdostupnější finančním zdroj, který sportovní organizace má nebo může mít, ovšem je zapotřebí si uvědomit, že neexistuje žádný právní předpis, který obci nařizuje konkrétní povinnost finančně podporovat rozvoj tělovýchovy a sportu na svém území. Je na umění sportovních manažerů a činníků sportovních klubů, kteří působí na území obce, aby obecní orgány přesvědčili o tom, že investice do tělovýchovy a sportu je na jedné straně investicí dlouholetou, ale na druhé straně investicí velmi významnou, zvláště pak, týká-li se dětí a mládeže. [7]

„Prostředky z veřejných rozpočtů jsou v současné době rozděleny do sportovních organizací zejména na:

- zabezpečení sportovní reprezentace,
- zabezpečení sportovních center mládeže,
- zabezpečení veřejně prospěšných programů v oblasti sportu
- (sportovní talent, sport a škola, sport zdravotně handicapovaných, sport pro všechny atd.),

- investice do sportovních zařízení,
- podpora tělovýchovných a sportovních akcí různého charakteru.“ Jak říká Durdová (2005, str. 33).

### **2.4.3 Další možnosti získávání financí ve sportu:**

„1. *Finanční prostředky ze zdrojů Českého svazu tělesné výchovy (dále jen ČSTV):*

- tržby z prodeje nadbytečného majetku a majetkových účastí,
- příjmy z podílů na zisku a z dividend, zejména pak prostředky čerpané od akciové společnosti Sazka z výnosů jí pořádaných loterií určených podle loterijního zákona na podporu tělovýchovy a sportu,
- prostředky získané sportovními asociacemi od komerčních partnerů.

2. *Příjmy z vybraných členských příspěvků, z prodeje vstupného, tržby z prodeje propagačních materiálů:* vlaječky, odznaky, plakáty, dresy, trika, knihy apod.

3. *Příjmy sportovních klubů plynoucí z tzv. odstupného, výchovného a hostování.*

Tyto příjmy tvoří nejčastější formu získávání finančních prostředků sportovními organizacemi. V praxi se vyskytují dva základní typy vztahů mezi dvěma sportovními organizacemi – odstupné a výchovné.“ Jak tvrdí Durdová (2005, str. 34).

### *Zdroje z fondů Evropské unie*

O finance z evropských fondů je třeba se ucházet kvalitními projekty v oblastech, které Evropská unie podporuje. Patří sem rozvoj regionů, infrastruktury a průmyslu, vzdělávání a rekvalifikace, cestovní ruch, životní prostředí a zemědělství. Šanci mají kraje, obce, malé a střední podniky, neziskové organizace. [7]

## **2.5 Typologie sportovních organizací**

„Naprostá většina organizací působících v České republice v oblasti masového, výkonnostního a vrcholového sportu používá právní formu občanského sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Vedle těchto sportovních organizací s právní formou občanského sdružení, působí ve sportu i řada dalších subjektů s různou právní formou – společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, příspěvkové organizace zřízené státem

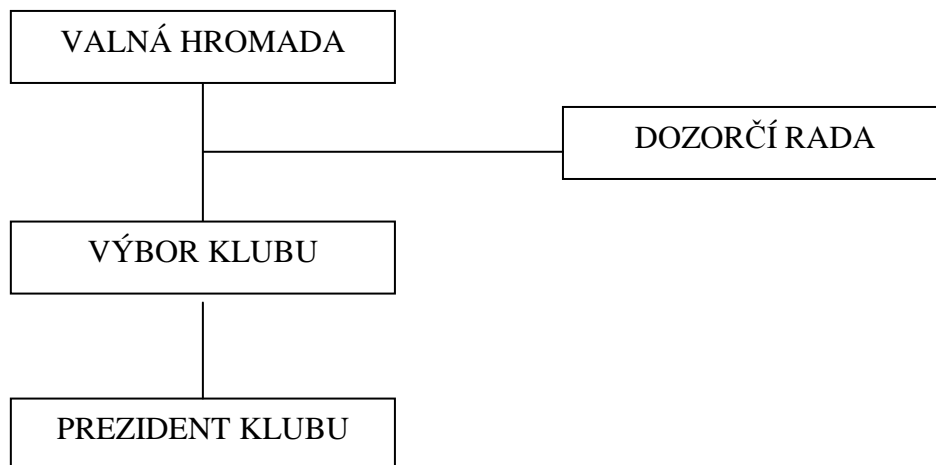
a obcemi atd. V České republice zatím neexistuje speciální právní forma upravující specifickou oblast sportu a tělesné výchovy. Proto se jednotliví sportovci, sportovní organizace a kluby řídí při své činnosti především ustanoveními občanského zákoníku“, jak tvrdí Durdová (2004, str. 22).

### 2.5.1 Občanské sdružení

Nejčastější typem organizací, které se ve sportu vyskytují jsou spolky, jejichž úprava zakládání a právní existence je provedena zákonem č. 83/90 Sb., o sdružování občanů. [6]

Organizační struktura je odvozena od základního dokumentu občanského sdružení a tím jsou stanovy. Ve stanovách je organizační struktura projednávána na úrovni orgánů klubu. Za ty se považují: valná hromada (konference), prezident klubu, dozorčí rada klubu (eventuelně revizoři účtů). [6]

**Obr. 2.1 - Obecné schéma občanského sdružení**



Zdroj: Durdová (2004, str. 29).

**„Valná hromada typu občanského sdružení vykonává následující činnosti:**

- projednává zprávu o činnosti a hospodaření klubu a o stavu klubového majetku, práv a závazků,
- projednává a bere na vědomí zprávu dozorčí rady (eventuelně revizorů účtů),



- projednává a schvaluje rámcový nebo pevně stanovený rozpočet klubu pro následující období,
- stanoví výši jednorázového klubového příspěvku pro případné zájemce o členství zakládajícího člena klubu, výši ročního klubového příspěvku pro činné členy klubu,
- schvaluje podmínky smluvního členství,
- přijímá čestné členy klubu,
- stanoví volební období orgánů,
- volí členy výboru klubu,
- volí a odvolává dozorčí radu, respektive revizory účtů,
- rozhoduje o vstupu a vystoupení z klubu nebo ze spolkových sportovních institucí,
- rozhoduje o převodu vlastnictví klubového nemovitého majetku,
- rozhoduje o změnách, úpravách a doplňcích stanov,
- rozhoduje o zániku, rozpuštění, rozdělení a sloučení klubu.

**Prezident klubu** je oprávněn:

- svolávat řádnou i mimořádnou valnou hromadu,
- řídit zasedání výboru klubu (alespoň 1x měsíčně),
- uzavírat a sjednávat písemně právní úkony jménem klubu,
- uzavírat jménem klubu pracovně právní vztahy.“ Jak říká Durdová (2004, str. 28).

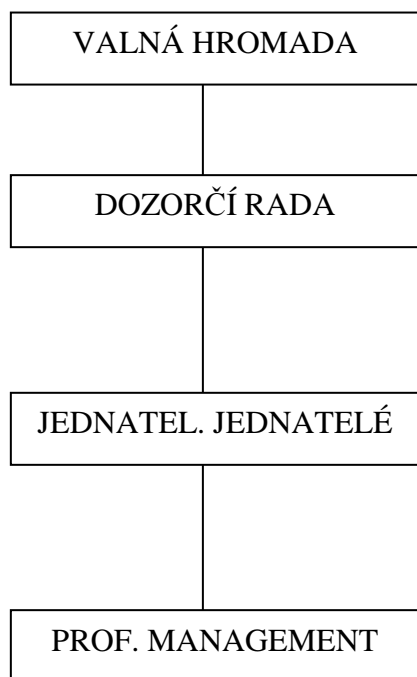
Výbor klubu má na starosti přijímání rozhodnutí a usnášení se ve věcech, které nejsou výslovně svěřeny do rozhodnutí valné hromady a také ve v záležitostech, které valná hromada výboru klubu přímo svěřila, případně je pravomoc klubu vymezena přímo ve stanovách. [6]

Dozorčí rada neboli revizoři účtů, mají právo kontrolovat všechny finanční a účetní operace klubu, stav hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu a podávat o tom zprávy výboru klubu a valné hromadě. Rozhodují o případném sporu o kvalitu právního, účetního nebo finančního dokladu. V případě pochybení či zjištěných nedostatků navrhuje nápravná opatření. [6]

## 2.5.2 Společnost s ručením omezeným

Organizační struktura společnosti s ručením omezeným (s.r.o.) musí ve sportu respektovat a dodržovat předepsanou strukturu orgánů, kterou stanovuje obchodní zákoník. Je to valná hromada, jednatel a dozorčí rada. [6]

**Obr. 2.2 - Obecné schéma společnosti s ručením omezeným**



Zdroj: Durdová (2004, str. 29).

„**Valná hromada** je nejvyšším orgánem společnosti. K její působnosti patří:

- odmítnutí jednání učiněných před vznikem společnosti,
- schvalování roční účetní uzávěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát, schvalování stanov,
- rozhodování o změně společenské smlouvy,
- jmenování, odvolání a odměňování jednatelů,
- jmenování, odvolání a odměňování členů dozorčí rady,
- vyloučení společníka,
- rozhodování o zrušení společnosti.“ Jak tvrdí Durdová (2004, str. 29).

Statutárním orgánem společnosti s ručením omezením je jednatel, popř. jednatelé. Pokud je jednatelů více, je každý z nich oprávněn jednat samostatně jménem společnosti. Jednatelé

mají za povinnost zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti. [6]

**„Dozorčí rada:**

- dohlíží na činnost jednatelů,
- nahlíží do obchodních a účetních knih a jiných dokladů a kontroluje tam obsažené údaje,
- přezkoumává roční účetní uzávěrku,
- podává zprávy valné hromadě ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou, jinak jednou ročně.“ Jak tvrdí Durdová (2004, str. 30).

### 2.5.3 Akciová společnost

Tvorba organizační struktury u akciové společnosti je do jisté míry, především pak ve vyšších úrovních řízení, vázána obchodním zákoníkem. Český modelem akciové společnosti je valná hromada, dozorčí rada, představenstvo a vrcholový management. [6]

**Obr. 2.3 - Obecné schéma akciové společnosti**



Zdroj: Durdová (2004, str. 30).

„**Valná hromada** a.s. projednává:

- změnu stanov,
- rozhodnutí o zvýšení a snížení základního jmění,
- volbu a odvolání členů představenstva, pokud stanovy neurčují, že jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou,
- volbu a odvolávání dozorčí rady a jiných orgánů, určených stanovami s výjimkou členů dozorčí rady,
- schválení roční účetní závěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku a stanovení tantiém,
- rozhodnutí o zrušení společnosti,
- rozhodnutí o dalších otázkách, které zákon nebo stanovy zahrnují do působnosti valné hromady.

**Dozorčí rada** má za úkol:

- prosazovat všech strategických záměrů akcionářů,
  - dohlížet na výkony působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti.
- Z vymezení v obchodním zákoníku je chápána jako kontrolní orgán.“ Jak tvrdí Durdová (2004, str. 30).

Představenstvo je statutárním orgánem akciové společnosti. Řídí ji a jedná jejím jménem. Rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou v kompetenci působnosti valné hromady. Obchodní zákoník chápe představenstvo jako řídicí orgán. [6]

Vrcholový management představuje profesionální operativní řízení společnosti. Obchodní zákoník nevymezuje jeho činnost, management se formuje vzhledem ke konkrétní povaze činnosti společnosti. Organizační struktura se u sportovních klubů začíná lišit právě při organizování jeho profesionálního managementu. [6]

„Společnosti s jinou právní subjektivitou, jako je veřejná obchodní společnost nebo komanditní společnost, se ve sportu téměř vůbec nevyskytují. Důvodem je způsob ručení u těchto právních forem, kde za závazky společnosti ručí společníci celým svým majetkem s výjimkou komanditistů v komanditní společnosti, kteří ručí jen do výše svého nesplaceného vkladu.“ Říká Durdová

## ***2.6 Metody a techniky sociologického výzkumu***

Pod pojmem metoda rozumíme systém pravidel a principů, určující třídy možných systémů operací a vedoucí od určitých výchozích podmínek k dosažení stanoveného cíle.

Každá daná metoda využívá různých sociologických technik. Při uplatňování sociologických metod jsou tyto sociologické techniky de facto pracovními nástroji, díky nimž je shromažďován materiál a zjišťována data potřebná pro interpretaci. [5]

Mezi nejrozšířenější výzkumné techniky patří [5]:

- dotazník,
- pozorování,
- rozhovor,
- práce s dokumenty.

### **Použité metody a techniky:**

- **Rozhovor** (interview) – jde o bezprostřední rozhovor mezi výzkumníkem a zkoumanou osobou nebo skupinou osob (dotazovatelem a dotazovaným). Výzkumník (dotazovatel) získává informace prostřednictvím otázek. [5]

Typy rozhovorů [5]:

1. standardizovaný,
2. nestandardizovaný,
3. polostandardizovaný,
4. rozhovor zjevný,
5. rozhovor skrytý,
6. rozhovor individuální,
7. rozhovor skupinový.

Pro mou práci jsem použil polostandardizovaný rozhovor, který nese prvky jak volného tak i standardizovaného rozhovoru.

- **Práce s dokumenty** – vycházíme z toho, že dané informace byly sesbírány v terénu a následně dále zpracovány. Většinou byly informace zpracovány ze zcela jiných hledisek, než jsou ty, z nichž chceme vycházet my. Je tedy nezbytné, aby byly informace z dokumentů správně vybrány, kriticky zhodnoceny a analyzovány z hlediska potřeb konkrétního výzkumu. Při výběru dokumentů máme na paměti potřeby výzkumu a dobře zvažujeme kvalitu dané informace a bereme v potaz fakt, že obsažené informace mohou být do jisté míry zkreslené. [5]

V mé práci jsem pro porovnání nasbíraných informací z dokumentů použil metodu komparace.

- **SWOT analýza** - úlohou SWOT analýzy je ukázat hlavně silné a slabé stránky podniku, neboli zjistit, do jaké míry je strategie organizace silná a schopná vypořádat se s příležitostmi a hrozbami ve vnějším prostředí. Pojem SWOT je cizojazyčná zkratka, přesněji z anglických slov Strengths (silné stránky organizace), Weaknesses (slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšího prostředí). [1]

**Přednosti** neboli silné stránky podniku jsou pozitivní vnitřní podmínky, které organizaci poslouží k získání převahy nad konkurenty. Zdroje, schopnosti, přístupy ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělé technologie, distribuční kanály aj., to vše jsou organizační přednosti, které umožňují organizaci získat výhodu nad konkurencí. [1]

**Nedostatky** neboli slabé stránky podniku jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší výkonnosti v organizaci podniku. Mezi nedostatky mohou patřit chyby v rozvoji nezbytných zdrojů, absence schopností a nutných zdrojů, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé zdroje apod. [1]

**Příležitostmi** se rozumí podmínky (současné nebo budoucí) v prostředí, které jsou příznivé nynějším nebo potencionálním výstupům podniku. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současnosti, ale převážně dlouhodobě z hlediska vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci. Příznivé podmínky v sobě může skýtat rostoucí počet obyvatel – zákazníků , uvádění nových technologií apod. [1]

**Hrozbami** se rozumí podmínky (současné nebo budoucí) v prostředí, které nejsou příznivé nynějším nebo budoucím výstupům podniku. Nepříznivé podmínky v sobě může skýtat vstup silného konkurenta nebo konkurence na trh, legislativní změny apod. [1]

Pro dobré porozumění SWOT analýze a jejímu efektivnímu vyhodnocení, je zapotřebí porozumět vnějšímu prostředí a schopnostem podniku. V tom případě manažerům poskytuje logický rámec pro hodnocení současné i budoucí pozice jejich organizace. Takové hodnocení může manažerovi napomoci, jakým směrem se do budoucna ubírat a jakou strategii zvolit. Na účinku SWOT analýze přidává porovnání v oblasti konkurence a její periodické provádění. To manažerům může ukázat, které z vnějších nebo vnitřních oblastí nabyly nebo ztratily na významu ve vztahu k jejich organizaci. [1]

### **3. Analýza managementu sledovaných boxerských klubů**

V této kapitole se zaměřuji na analýzu boxerských klubů, jejich popis, analýzu managementu, analýzu finanční situace a v závěru použiji jako výzkumné metody SWOT analýzu a rozhovor s manažery klubů.

#### ***3.1 Boxing club Ostrava, a. s.***

##### **3.1.1 Popis klubu**

BC Ostrava, a. s. vznikla v říjnu roku 2005 a do Obchodního rejstříku byla zapsána dne 13. 6. 2006. Předchůdcem tohoto klubu byl boxerský oddíl Vysoké školy báňské v Ostravě-Porubě. Generální ředitel BC Ostrava pan Daneš Zátorský z vysokoškolského oddílu vytvořil boxerský klub s titulem akciové společnosti a nadále pokračuje v již předem zrozené myšlence pozvednout a zviditelnit box v naší republice prostřednictvím výchovy talentovaných boxerů, kteří budou boxovat na národní i mezinárodní úrovni. Základní jmění klubu činí Kč 2 000 000,- a jediným akcionářem a vlastníkem klubu je Trimex majetková, a. s. Sídlo klubu je přímo v centru Ostravy na ulici Velká. Zde má klub veškeré zázemí, které potřebuje jak pro sportovce, tak pro vedení klubu. Je zde recepce s občerstvením a informacemi, posilovny, tělocvična a již zmíněné vedení klubu zde má své kanceláře a zasedací místnosti. Tělocvičnu má BC Ostrava nejmodernější v republice, obsahuje vše potřebné pro kvalitní trénink boxerů. Na jejím zrodu se podílela spousta odborníků a její cena sahá do řádu milionů korun.

BC Ostrava se pravidelně zúčastňuje mezinárodních turnajů a sama pořádá mezinárodní turnaj Velkou cenu Ostravy. Pořádala také Mistrovství ČR, které se konalo na jaře v Ostravě. V sídle klubu působí také reprezentační centrum juniorů, kde jsou před mezinárodními utkáními soustředováni a připravováni jednotliví boxeři z celé ČR.

##### **Cíle podnikání BC Ostrava:**

- organizování sportovních soutěží,
- poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti boxingu,



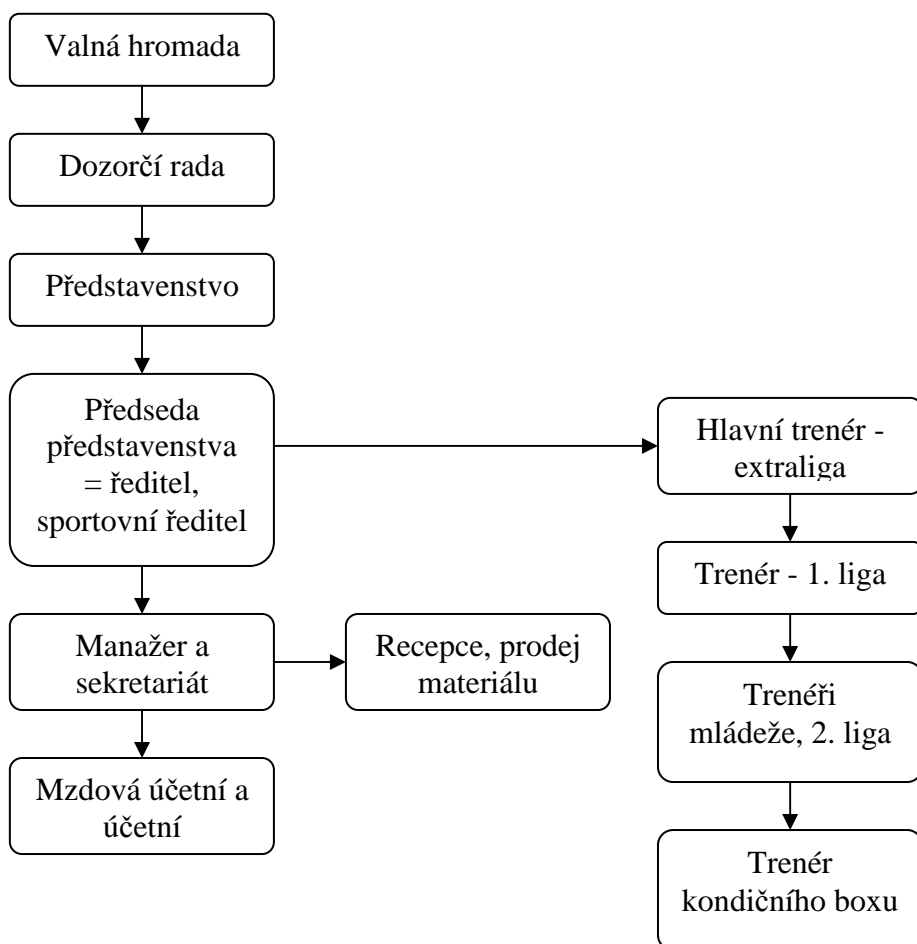
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici,
- pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,
- agenturní činnost v oblasti kultury a umění.

Zdroj: <http://www.justice.cz>

### 3.1.2 Analýza managementu klubu

Boxing Club Ostrava je akciovou společností. Schéma organizační struktury BC Ostrava je vypracováno na základě spolupráce se sportovním ředitelem klubu (viz. Obr 3.1) a všechny složky v této struktuře spolu souvisejí a mají svou opodstatněnou logiku.

**Obr. 3.1 – Struktura vedení BC Ostrava**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů BC Ostrava.

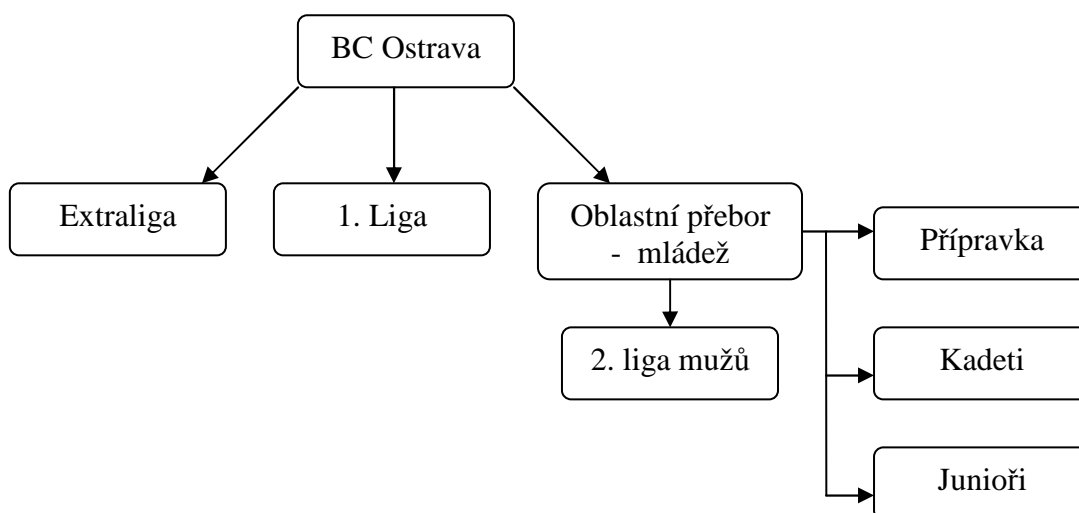
Úkolem sportovního ředitele je udržovat veškeré styky s Českou boxerskou asociací a zahraničními boxerskými asociacemi, jednat s ostatními boxerskými oddíly, kontrolovat práci sekretariátu, hlavního trenéra a ostatních trenérů, kontrolovat úroveň tréninků ligových boxerů, působit jako vedoucí mužstva v extralize i na většině mezinárodních turnajů a ve spolupráci s manažerem a sekretariátem zajistit plynulý chod celém oddílu.

Sekretariát s manažerem zajišťují získávání a udržování dobrých styků se sponzory, kontrolují recepci a účetní.

Hlavní trenér dohlíží na tréninky boxerů a práci ostatních trenérů, stanovuje celkový tréninkový proces, který je složen z krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých tréninkových plánů. Manažer, hlavní trenér ve spolupráci s trenéry první a druhé ligy a ředitel a sportovní ředitel dohromady spolupracují na pořádání soutěží Extraligy, 1. ligy a 2. ligy. Dále také společnými silami organizují každoroční pořádání Velké Ceny Ostravy a mezinárodních turnajů.

BC Ostrava boxuje všechny ligové soutěže, které se v České republice konají. Pro lepší znázornění a pochopení soutěžní hierarchie jsem použil grafickou soutěžní strukturu (Obr. 3.2).

**Obr. 3.2 - Soutěžní struktura BC Ostrava**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů BC Ostrava.

BC Ostrava boxuje oblastní přebor talentované mládeže v Moravskoslezském kraji, 2. ligu mužů, VOKD 1. ligu a Unibon Extraligu v rámci celé republiky. Ve všech výše zmíněných soutěžích má své pevné místo. U oblastního přeboru mládeže se startuje v kategoriích přípravka (12 – 14 let), kadeti (14 – 16 let) a junioři (16 – 18 let). Ve VOKD 1. lize dokonce borci obsadili 1. příčku. Tuto ligu boxují junioři a senioři. V Union Extralize boxovala BC Ostrava v sezoně 2006/2007 v play off s Ústí nad Labem o titul mistra ČR a umístila se na 2. příčce.

Boxing club Ostrava také vystupuje jako Sportovní Centrum Mládeže (SCM) v Severomoravském kraji – patří sem reprezentanti, kadeti a junioři (tedy boxeři od 12 do 18 let) ze severomoravské oblasti (v ČR jsou celkem 4 tyto oblasti). BC Ostrava poskytuje prostory pro trénování, kvalitní trenéry, veškeré vybavení nutné pro výchovu a trénink boxerů a ostatní věci spojené s provozem SCM. Úkolem je vychovávat a soustřeďovat mládež ze všech klubů severomoravského kraje. Tito boxeři se pravidelně setkávají na soustředěních a jsou koordinováni a připravováni na mezinárodní turnaje. Cílem SCM je vychovat reprezentanty

### 3.1.3 Analýza finanční situace klubu

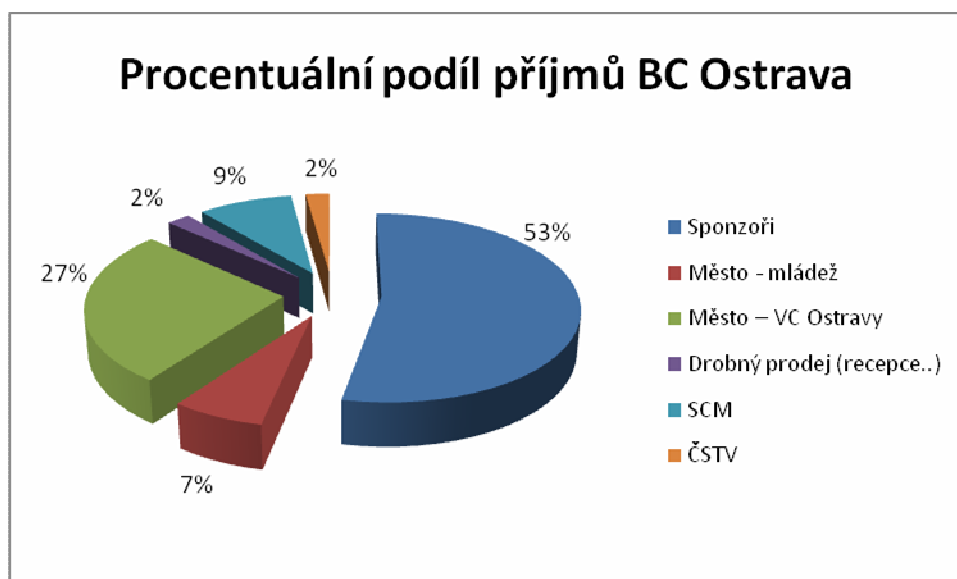
V této podkapitole jsou zobrazeny tabulky celkových ročních příjmů a výdajů klubu a tyto jsou také pro lepší přehled graficky zpracovány.

**Tab. 3.1 - Příjmy BC Ostrava v Kč za rok**

Sponzoři	2 400 000
Město – mládež	300 000
Město – VC Ostravy	1 200 000
Drobný prodej (recepce..)	100 000
SCM	400 000
ČSTV	100 000
<b>Celkem</b>	<b>4 500 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů BC Ostrava.

**Graf 3.1 – Procentuální podíl příjmů BC Ostrava**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů BC Ostrava.

Celkový roční příjem BC Ostrava, složený z jednotlivých položek zobrazených v tabulce 3.1, činí 4 500 000 Kč. Největší část tvoří sponzorské dary, které se na celkovém ročním příjmu podílejí z 53 %, a to částkou 2 400 000 Kč. Jelikož BC Ostrava vystupuje jako SCM pro boxerskou mládež v Moravskoslezském kraji, ministerstvo školství přispívá klubu na tuto činnost částkou 400 000 Kč, tedy 9 %. Klub také úzce spolupracuje s městem Ostrava, které finančně štědře přispívá na mezinárodní soutěž VC Ostravy částkou 1 200 000 Kč, dále město přispívá na boxerskou mládež roční částkou 300 000 Kč, která je také velice důležitá, jelikož mládež tvoří budoucí boxerskou generaci a město si plně uvědomuje, že bez jeho finanční pomoci by byla výchova mládeže velice složitá a spočívala by v podstatě jen na dotacích z SCM. Město Ostrava tedy celkově ročně přispívá částkou 1 500 000 což je 34 % z celkového rozpočtu klubu. Roční dotací 100 000 Kč, tedy 2 % přispívá na chod klubu i ČSTV a i drobný prodej občerstvení, boxerského vybavení a oblečení na recepci má na celkovém příjmu klubu 2 % podíl.

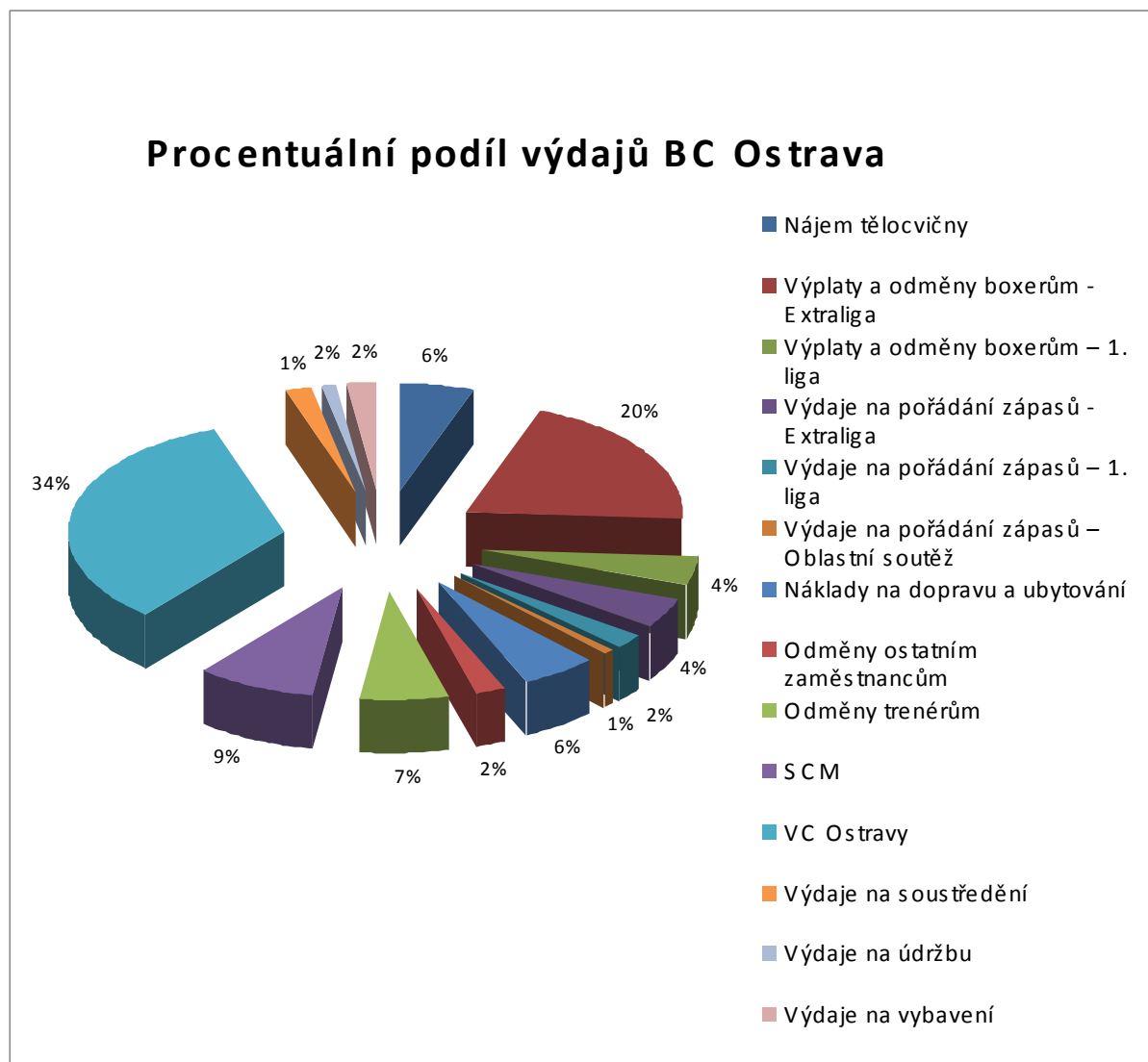
(Viz tab. 3.1 Příjmy BC Ostrava v Kč za rok a graf 3.1 Procentuální podíl příjmů BC Ostrava).

**Tab. 3.2 – Výdaje BC Ostrava v Kč za rok**

Nájem tělocvičny	250 000
Výplaty a odměny boxerům - Extraliga	900 000
Výplaty a odměny boxerům – 1. liga	200 000
Výdaje na pořádání zápasů - Extraliga	200 000
Výdaje na pořádání zápasů – 1. liga	100 000
Výdaje na pořádání zápasů – Oblastní soutěž	30 000
Náklady na dopravu a ubytování	250 000
Odměny ostatním zaměstnancům	100 000
Odměny trenérům	300 000
SCM	400 000
VC Ostravy	1 500 000
Výdaje na soustředění	80 000
Výdaje na údržbu	50 000
Výdaje na vybavení	100 000

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů BC Ostrava.

**Graf 3.2 – Procentuální podíl výdajů BC Ostrava**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů BC Ostrava.

Celkové roční výdaje BC Ostrava téměř odpovídají celkovému ročnímu příjmu a činí 4 460 000 Kč, což znamená, že klub vykazuje ročně zisk 40 000 Kč. V tabulce 3.2 lze přehledně vidět všechny druhy výdajů klubu. Největším výdajem je pro klub pořádání mezinárodní soutěže VC Ostravy, na celkové částce výdajů se podílí z 34 % částkou 1 500 000 Kč. Mezi velké investice klubu patří dále výplaty a odměny boxerům, odměny trenérům a ostatním zaměstnancům v celkové výši 1 500 000 Kč, výdaje na pořádání zápasů a výdaje s tím spojené v celkové výši 580 000 Kč. Náklady spojené s SCM dosáhnou ročně výše 400 000 Kč. Zbylé výdaje mezi které patří nájem tělocvičny, náklady na údržbu, vybavení a náklady na pořádání soustředění pro boxery si ročně vyžádají částku 460 000 Kč.

(Viz tab. 3.2 Výdaje BC Ostrava v Kč za rok a graf 3.2 Procentuální podíl výdajů BC Ostrava).

### 3.1.4 SWOT analýza

**Tab. 3.3 – SWOT analýza BC Ostrava**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Klub je mediálně známý.	Špatná komunikace mezi vedením klubu.
Pořádá mezinárodní turnaj VC Ostravy.	Vysoké náklady spojené s pořádáním soutěží.
Klub boxuje všechny ligové soutěže .	Laxní přístup k náboru boxerské mládeže.
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Rostoucí medializace boxu v ČR.	Špatná komunikace s rodiči mladých boxerů (nespokojenost s výběrem boxu jako sportu).
Možnost získání dotací z Evropské Unie na boxerskou mládež	Velký úbytek z řad začínajících boxerů.

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků šetření.

Klub každoročně pořádá mezinárodní turnaj VC Ostravy, který má v Ostravě letitou tradici a sjíždějí se na něj nejlepší boxeři z celého světa.

Z vnějšího prostředí bych vyzdvihl velký úbytek z řad začínající boxerů. Výzkumem bylo zjištěno, že ze sta začínajících mladých boxerů vydrží do další sezony pouze dva. Je to z části dáno velkými fyzickými a psychickými nároky na mladé sportovce.

### 3.1.5 Rozhovor s manažerem klubu

Rozhovor je rozdělen do dvou částí. V první části se mé otázky zaměřují na poznání osobnosti manažera. Druhá část rozhovoru je zaměřena na otázky související s problematikou boxu v ČR. A to jak ze sportovního tak ekonomického hlediska.

## ***1. část rozhovoru***

1. *Jméno?*

Vítězslav Smuž.

2. *Věk?*

44 let.

3. *Vystudovaná škola?*

Elektrotechnická průmyslová škola.

4. *Jak dlouho v klubu působíte?*

Od jeho založení, tzn. od roku 2006.

5. *Jaká je vaše pozice v klubu?*

Sportovní ředitel.

6. *Jak jste v klubu začínal?*

Jako sportovní ředitel.

7. *Váš vzor?*

Arnold Schwarzenegger. Je to vynikající sportovec, slušný herec a seriózní politik.

8. *Vaše motto?*

Vše pro mládež.

9. *Vaše zájmy?*

Rybaření.

10. *Váš oblíbený boxer a boxerská velmoc?*

Těžká otázka. Z hlediska popularity, projevu v ringu a manažerských schopností je to Muhammad Ali. Z hlediska nasazení, úderů, bojovnosti je to Mike Tyson, ovšem mám u něj velké výhrady kvůli jeho životnímu stylu a jeho velkému podílu na negativní reklamě boxu u



široké veřejnosti. V současné době jsou pro mě světové jedničky bratři Klitschkové, oba inteligentní boxeři. Mým oblíbeným českým boxerem je Zdeněk Chládek. Je to vskutku talent, inteligentní chlapec a vysokoškolský student. A boxerská velmoc? Co se týče disciplíny, přístupu k tréninku a zodpovědnosti je to jednoznačně Rusko. Avšak z hlediska pohybu, talentů a projevu v ringu je to Jižní Amerika.

## **2. část rozhovoru**

*1. Jaké vlastnosti by měl mít úspěšný a dobrý sportovní manažer?*

Cílevědomost a obětavost.

*2. Jakých vlastností by se měl sportovní manažer vyvarovat?*

Závisti a nefér hry.

*3. Je v pozici sportovního manažera důležitá výše dosaženého vzdělání?*

Ano i ne. Vzdělání není vše. Důležitá je životní zkušenost a praxe.

*4. Co si myslíte o prostředí boxu v ČR (obecný pohled)?*

Zvyšuje se vulgarita fanoušků na utkáních fotbalových a hokejových zápasů, avšak i jiných sportů. To se nedá říct o atmosféře na boxerských zápasech. Všem těmto problémovým fanouškům bych doporučil přijít se na takový zápas podívat a vzít si ho za vzor. S boxerským prostředím jsem spokojený a podle mě se vyvíjí dobrým směrem.

*5. Co si myslíte o prostředí boxu v ČR (ekonomický pohled)?*

Bohužel, situace je taková, že ve svazu panuje „rozhádaná atmosféra“. Díky tomu a také díky situaci v Sazce máme daleko nižší dotace na box. Tím pádem de facto všechny peníze u malých klubů jdou z kapes trenérů, což není vůbec dobře.

*6. Co si myslíte o prostředí boxu v ČR (sportovní pohled)?*

Kupodivu vzrůstá zájem o tento sport. V poslední době, hlavně v Ostravě, stoupl počet boxerských oddílů na 5, což nikdy nebyvalo. Příliv nových mladých boxerů je velký. „Asi je přestaly bavit počítačové hry“.

*7. Pocítil box v ČR ekonomickou krizi?*

Ano. Na sponzorech a na dotacích.

*8. Jakou má podle Vás box v ČR budoucnost?*

Musíme spoléhat na mládež a vychovávat kvalitní reprezentanty a tím zviditelnit český box. Vše záleží na práci trenérů a manažerů.

*9. Kde je podle Vás problém, že široká veřejnost vidí box jako sport pro „vymláčené hlavy“?*

Problém vidím v nevědomosti lidí a v předsudcích. Nevědomost vyplývá z nezájmu o poznání tohoto krásného sportu a předsudky do jisté míry ze špatného „jména“ tohoto sportu.

*10. Jak podle Vás funguje výchova mladých boxerů v ČR?*

Box je úpolový sport kde dochází k tvrdému fyzickému kontaktu. Při náboru cca 100 dětí po roce zůstanou 2 – 4 solidní odchovanci, se kterými se dá dále pracovat. Ostatní utečou.

Osobně si myslím, že bychom měli zlepšit metodiku tréninku a výchovu trenérů. Velká chyba byla, že se upustilo od metodiky, která fungovala v 80. letech minulého století. To jest: pravidelné školení i na mezinárodní úrovni, pravidelné soustředění a konzultace i na mezinárodní úrovni. To vše zůstalo a je nadále preferováno v Rusku a my jsme svědky, že ruští boxeři počínaje žáky a konče muži dosahují v amatérském i profesionálním boxu největších úspěchů na světě.

### **3.2 TJ Sokol Poruba Boxing**

#### **3.2.1 Popis klubu**

Historie klubu sahá o rok nazpět, tedy do roku 2009, kdy byl klub založen. TJ Sokol Poruba Boxing je pod záštitou Tělocvičné jednoty Poruba, jako jeden z jeho sportovních oddílů. Jedná se o neziskovou organizaci. Tělocvičné jednoty jsou v ČR Sdruženy do 42 sokolských žup a jejich počet přesahuje číslo tisíc. Poruba Boxing vznikl jako sportovní oddíl, konkrétně boxerský oddíl, jehož cílem je výchova boxerské mládeže, zúčastňování se boxerských soutěží – oblastních, krajských, republikových, ale také turnajů – národních i mizinárodních. Vybavení tělocvičny bylo financováno převážně ze soukromých peněz, které nebyly nikde vykázaný. Postupně byla tělocvična dovybavena firmou Bail, která se stala zároveň hlavním

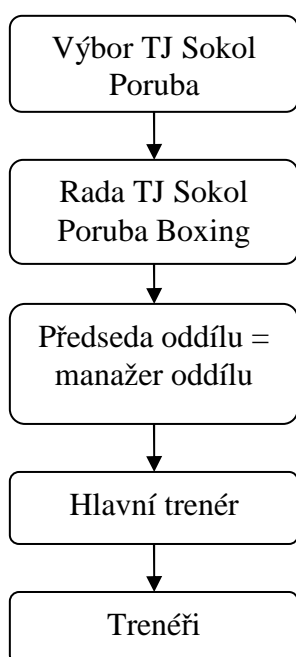
sponzorem klubu. Firma poskytla materiální vybavení formou boxerských aparátů, pytlů, lap, přileb apod., v celkové hodnotě přesahující částku 100 000 Kč.

### 3.2.2 Analýza managementu klubu

Klub je zařazen TJ Sokol Poruba. Předseda oddílu je zároveň hlavním manažerem klubu a má na starosti získávání a jednání se sponzory, jednání s výborem TJ Sokol Poruba, jednání s ostatními boxerskými oddíly, udržování styků s Českou boxerskou asociací, zajištění plynulého chodu klubu, kontrolu nad tréninky a nad prací trenérů, dohled nad organizací zápasů a soutěží. Hlavní trenér má na starosti dohled nad prací trenérů, tréninky a stanovuje celkový tréninkový proces, do kterého patří krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé tréninkové plány.

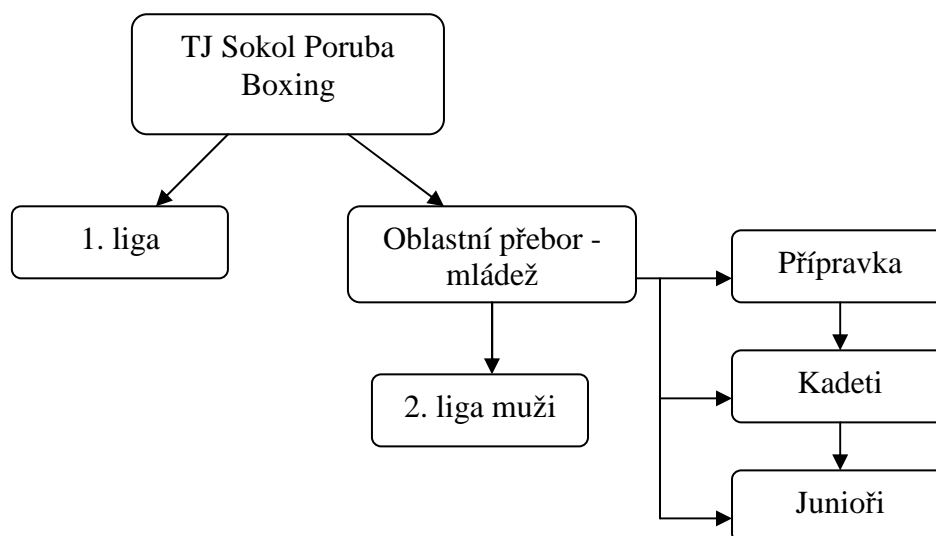
TJ Sokol Poruba Boxing je neziskovou organizací. Schéma struktury vedení klubu je vypracováno na základě porady s předsedou oddílu a obecného schématu pro občanská sdružení a následně upraveno tak, aby co možná nejpřesněji odpovídalo právě struktuře klubu Poruba Boxing (viz obr. 3.3).

**Obr. 3.3 - Struktura vedení TJ Sokol Poruba Boxing**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů TJ Sokol Poruba Boxing.

**Obr. 3.4 Soutěžní struktura TJ Sokol Poruba Boxing**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů TJ Sokol Poruba Boxing.

TJ Sokol Poruba Boxing boxuje 1. ligu juniorů a mužů, 2. ligu mužů a oblastní přebor mládeže. Pro lepší znázornění a pochopení soutěžní hierarchie jsem použil grafickou soutěžní strukturu (viz obr. 3.2 výše).

TJ Sokol Poruba je nováčkem na boxerské scéně v Ostravě. Za jeden rok své existence se již propracoval do 1. ligy a v následujících letech chce postoupit do extraligové soutěže. U oblastního přeboru mládeže se startuje ve třech kategoriích, a to v kategoriích přípravka (12 – 14 let), kadeti (14 – 16 let) a junioři (16 – 18 let). 1. ligu boxují junioři a senioři (nad 18 let). Ve všech těchto soutěžích se klubu bude chtít udržet a propracovat se do popředí v soutěžních tabulkách. Sokol Poruba také zamýšlí zúčastňovat se pravidelně národních a mezinárodních turnajů a sám turnaje pořádat. Hlavním cílem klubu je výchova boxerské mládeže a proto se bude zaměřovat na soutěže přípravky, kadetů a juniorů.

### 3.2.3 Analýza finanční situace klubu

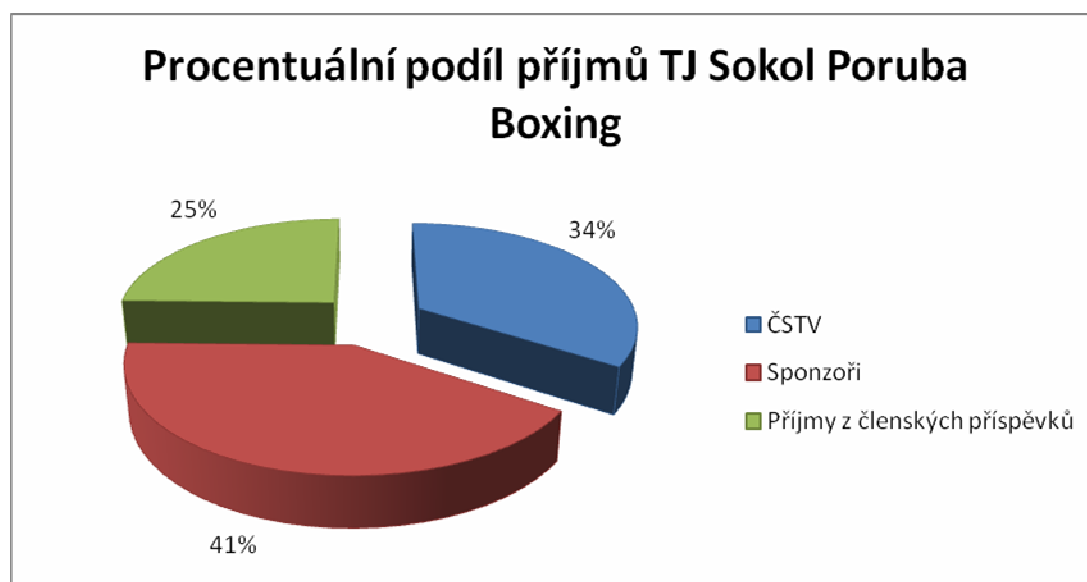
V této podkapitole jsou zobrazeny tabulky celkových ročních příjmů a výdajů klubu a tyto jsou také pro lepší přehled graficky zpracovány.

**Tab. 3.4 - Příjmy TJ Sokol Poruba Boxing v Kč za rok**

ČSTV	50 000
Sponzoři	60 000
Příjmy z členských příspěvků	36 000
<b>Celkem</b>	<b>146 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů TJ Sokol Poruba Boxing.

**Graf 3.3 – Procentuální podíl příjmů TJ Sokol Poruba Boxing**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů TJ Sokol Poruba Boxing.

Jakožto nevýdělečná organizace hospodaří TJ Sokol Poruba Boxing s vyrovnaným rozpočtem.

Celkový roční příjem TJ Sokol Poruba Boxing je o poznání menší a činí částku 146 000 Kč. Největším dílem pokrývají rozpočet obdobně jako u BC Ostrava sponzorské dary částkou 60 000 Kč, tedy 41 %. Druhou položkou jsou dotace od ČSTV ve výši 50 000 Kč – 34 %. Třetí a zároveň poslední položkou, která tvoří celkový roční rozpočet klubu jsou členské příspěvky. Příjmy z členských příspěvků podstatně zvyšují celkovou rozpočtovou částku klubu – činí 36 000 Kč, v procentuelním vyjádření je to 25 %.

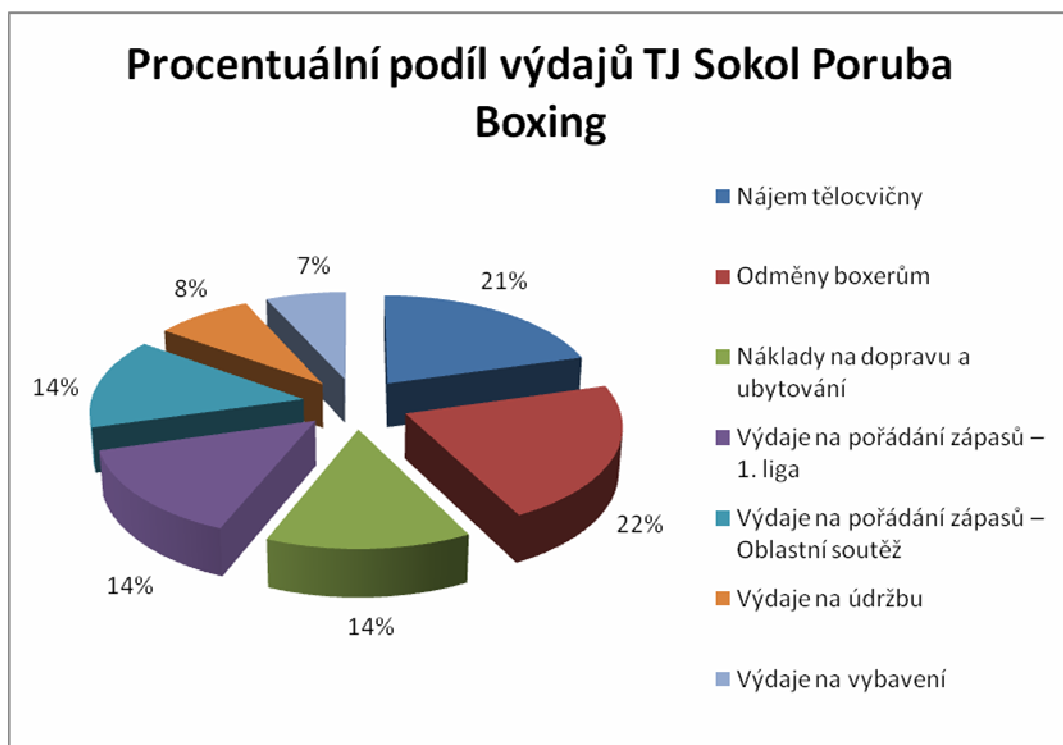
(Viz. tab. 3.3 - Příjmy TJ Sokol Poruba Boxing v Kč za rok a graf 3.3 - Procentuální podíl příjmů TJ Sokol Poruba Boxing).

**Tab. 3.5 - Výdaje TJ Sokol Poruba Boxing v Kč za rok**

Nájem tělocvičny	30 000
Odměny boxerům	32 000
Náklady na dopravu a ubytování	20 000
Výdaje na pořádání zápasů – 1. liga	21 000
Výdaje na pořádání zápasů – Oblastní soutěž	21 000
Výdaje na údržbu	12 000
Výdaje na vybavení	10 000
<b>Celkem</b>	<b>146 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů TJ Sokol Poruba Boxing

**Graf 3.4 – Procentuální podíl výdajů TJ Sokol Poruba Boxing**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů TJ Sokol Poruba Boxing

Výdaje klubu se rovnají jeho příjmům, tzn. částce 146 000 Kč. Jednotlivé položky se pohybují v řádu několika desítek tisíc korun a výrazně se od sebe neliší. Největší výdaje tvoří nájem tělocvičny a odměny boxerům, dohromady 62 000 Kč, což činí 43 % celkových výdajů klubu. Výdaje na pořádání zápasů 1. ligy a Oblastní soutěže jsou shodné, 21 000 Kč ročně za každou soutěž. Se soutěžemi jsou spojeny také náklady na dopravu a ubytování ve výši 20 000 Kč. Posledními dvěma položkami, na které klub vydává peníze, jsou údržba a vybavení. Roční výdaj na obě položky činí 22 000 Kč.

(Viz. tab. 3.4 - Výdaje TJ Sokol Poruba Boxing v Kč za rok a graf 3.4 - Procentuální podíl výdajů TJ Sokol Poruba Boxing).

### 3.2.4 SWOT analýza

**Tab. 3. 6 – SWOT analýza TJ Sokol Poruba Boxing**

Silné stránky	Slabé stránky
Klub kvalitně pečuje o boxerskou mládež.	Klub je mezi boxerskými kluby v Ostravě

	nováčkem.
Uvnitř klubu vládne dobrá komunikace.	Klubu chybí dostatečné tréninkové zázemí.
Trenéři mají profesionální přístup.	Klub je mediálně málo známý.
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Možnost získávání dotací z Evropské Unie.	Složitější získávání dotací od města na boxerskou mládež.
Rostoucí medializace a zájem o box.	Velký úbytek z řad začínajících boxerů.

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků šetření.

Klub prozatím trénuje ve více méně provizorních podmínkách malé tělocvičny TJ Sokol Poruba. Větší a vybavenější tělocvična, ve které trénují jiné sportovní oddíly TJ Sokol Poruba chybí a přišla by vhod.

Z vnějšího prostředí bych vyzdvihl právě složitější získávání dotací od města na boxerskou mládež. BC Ostrava ročně dostane od města dotaci 300 000 Kč na mládež. Je třeba si uvědomit, že rozpočet města není neomezený a klub bude muset přesvědčit zastupitele města, že právě on dokáže nejlépe vychovávat boxerskou mládež.

### 3.2.5 Rozhovor s manažerem klubu

Rozhovor je rozdělen do dvou částí. V první části se mé otázky zaměřují na poznání osobnosti manažera. Druhá část rozhovoru je zaměřena na otázky související s problematikou boxu v ČR. A to jak ze sportovního tak ekonomického hlediska.

#### *1. část rozhovoru*

1. *Jméno?*

Pavel Krpec.

2. *Věk?*

23 let.



### 3. *Vystudovaná škola?*

SPŠ Strojní.

### 4. *Jak dlouho v klubu působíte?*

Od jeho založení, tzn. skoro rok. A v prostředí boxu se pohybuji již zhruba 10 let.

### 5. *Jaká je Vaše pozice v klubu?*

Mám v klubu 3 funkce. Jsem místopředsedou, rozhodčím a manažerem.

### 6. *Jak jste v klubu začínal?*

Začínali jsme s kolegou s myšlenkou, že by bylo dobré, kdyby v Ostravě vzrostla konkurence pro boxery a také abychom ukázali, že umíme kvalitně trénovat a starat se o mládež.

### 7. *Váš vzor?*

Mým vzorem vždy byl a vždy bude Vitalij Klitschko.

### 8. *Vaše motto?*

Neboxovat tak, abych dal více úderů než soupeř, ale boxovat tak, abych jich dostal méně než on.

### 9. *Vaše zájmy?*

Času není mnoho, ale určitě box a studium cizích jazyků (RJ, AJ, NJ).

### 10. *Váš oblíbený boxer a boxerská velmoc?*

Mým oblíbeným boxerem je Vitalij Klitschko a také jeho bratr Vladimír. Oba boxují velice čistě a hlavně jsou velice chytrí chlapci. Jejich vysokoškolské tituly jsou toho důkazem. U boxerské velmoci je to naprosto jednoduchá otázka. Je to Rusko. Člověk se dívá na jejich box a vidí disciplínu, oddanost, tvrdost, techniku, fyzičku a krásu boxu.

## 2. *část rozhovoru*

### 1. *Jaké vlastnosti by měl mít úspěšný a dobrý sportovní manažer?*

Určitě velmi dobré komunikační schopnosti, charisma. Měl by si dokázat stát za svým a vše dotáhnout do konce, nevzdávat se. A také by měl ovládat cizí řeči.

*2. Jakých vlastností by se měl sportovní manažer vyvarovat?*

Neměl by být unáhlený a naivní.

*3. Je v pozici sportovního manažera důležitá výše dosaženého vzdělání?*

V této otázce vidím dva úhly pohledu. Jestliže se bude starat o majetek klubu, což je nepravděpodobné, pak je vzdělání důležité. A pokud se bude mít za úkol získávat sponzory, reklamní záležitosti, komunikovat s lidmi, vést klub aj., pak si myslím, že titul není tak důležitý. V tomto případě jsou rozhodující spíše zkušenosti, vystupování a známosti.

*4. Co si myslíte o prostředí boxu v ČR (obecný pohled)?*

Boxerské zázemí v ČR by se dalo charakterizovat jako dostačující, bohužel ne jako dobré a hodné tohoto sportu. Je pořádáno málo turnajů pro mládež a dorost a to je také důvod proč ČR nemá medailové umístění na MS, ME a na LOH.

*5. Co si myslíte o prostředí boxu v ČR (ekonomický pohled)?*

Toto je velice složitá otázka. Většina financí plynoucích do klubů je ze strany sponzorů a i když to tak nevypadá, od svazu nám přichází pouze zlomek částky důležité pro doplnění ročního rozpočtu. Ovšem vše hodně závisí na úspěších v mezinárodních turnajích, poté je získávání financí daleko snadnější. Pokud bych měl srovnat financování boxu například s financováním ve fotbalu, bylo by to jako srovnat „myš se slonem“.

*6. Co si myslíte o prostředí boxu v ČR (sportovní pohled)?*

Z tohoto pohledu je box na velice dobré úrovni, jelikož se dosti „omladil“. Tím mám na mysli mladé trenéry, kteří mají chuť trénovat a vychovávat mladé nadějně boxery. Mají nové metody tréninku aj. Funkcionáře, kteří chtějí boxu pomoci a dávají do toho spoustu energie a svého „já“. Díky těmto lidem se rodí mladá boxerská generace u nás.

*7. Pocítil box v ČR ekonomickou krizi?*

Samozřejmě ano. Tak jako v jiných sportech se i v boxu „utahovaly opasky“, což znamenalo menší dotace na sportovní utkání mládeže, kadetů, juniorů a mužů. A nebyly to jen kluby, které díky krizi přišly o nemalé finanční obnosy na pořádání svých soutěží, ale byli to také funkcionáři a trenéři.

*8. Jakou má podle Vás box v ČR budoucnost?*

Bavit se o budoucnosti by bylo dosti krátkozraké. Jako laik bych se sám sebe ptal, zda-li box jako sport u nás vůbec existuje, ale jelikož se pohybuji v kruzích České Boxerské Asociace, vím a vidím, kolik talentovaných boxerů u nás máme. Některé z nich dokonce favorizují na LOH 2012 v Londýně. Nicméně, box byl, je a bude. Otázkou spíše zůstává „na jaké úrovni“.

*9. Kde je podle Vás problém, že široká veřejnost vidí box jako sport pro „vymláčené hlavy“?*

Problém je jednoduchý. Jsou to Americké filmy typu „Rocky“. Lidé si myslí, že to tak opravdu je, že to tak opravdu funguje, ale pravda je jiná. Myslí si, že je to brutální sport a já jim vždy s trpělivostí říkám, ať si tento sport nejdříve zkusí a pak ať teprve mluví.

*10. Jak podle Vás funguje výchova mladých boxerů v ČR?*

V každém kraji je soustředěno vedení Sportovního Centra Mládeže (SCM), které se stará o mladé a nadané borce. Domlouvají se přátelské zápasy, soustředění atd. Úloha SCM je velice důležitá do budoucna. Je třeba podotknout, že mladých boxerů je u nás málo a každý trenér si váží každého nového přírůstku. Na mladých boxerech stojí budoucnost boxu u nás a já jim držím palce.

## 4. Komparace sledovaných klubů

V úvodu této kapitoly jsou v tabulce 4.1 zobrazeny celkové příjmy a výdaje BC Ostrava a TJ Sokol Poruba Boxing. V grafu 4.1 je zobrazeno porovnání příjmů obou klubů a v grafu 4.2 je vidět porovnání výdajů klubů. Dále je v této kapitole porovnán management obou klubů, jejich soutěžní a organizační struktura.

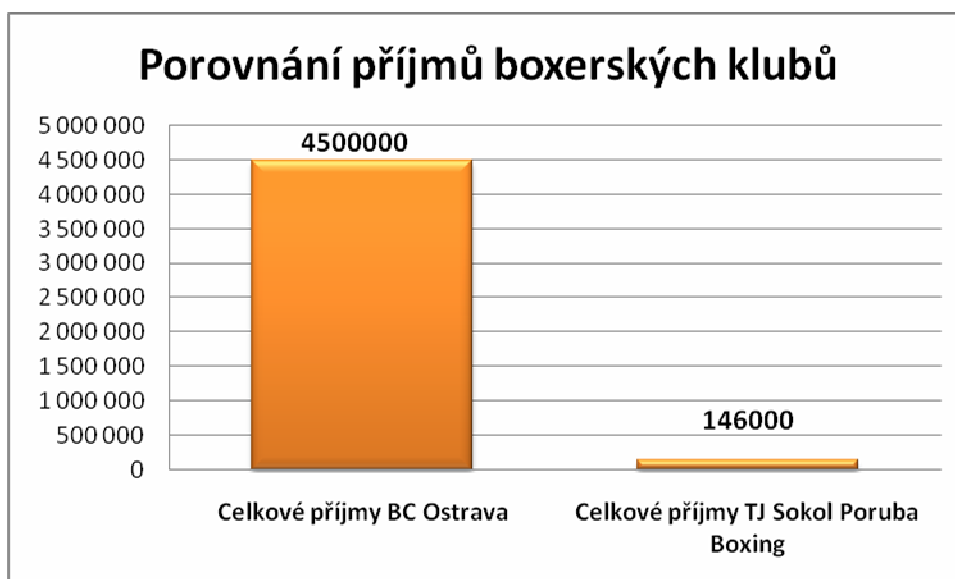
**Tab. 4.1 – Porovnání celkových ročních příjmů a výdajů BC Ostrava a TJ Sokol Poruba v Kč**

	<b>BC Ostrava</b>	<b>TJ Sokol Poruba Boxing</b>
<b>Příjmy</b>	4 500 000	146 000
<b>Výdaje</b>	4 460 000	146 000

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů BC Ostrava a TJ Sokol Poruba Boxing.

BC Ostrava dosáhl ve sledovaném ročním období zisku 40 000 Kč, jež byl rozdělen mezi akcionáře. I přes současnou finanční krizi se klub těší dobrému finančnímu zdraví. TJ Sokol Poruba Boxing jakožto nezisková organizace hospodaří s vyrovnaným rozpočtem. Ani tento klub za sledované období nezaznamenal větší finanční potíže a neupadl do ztráty.

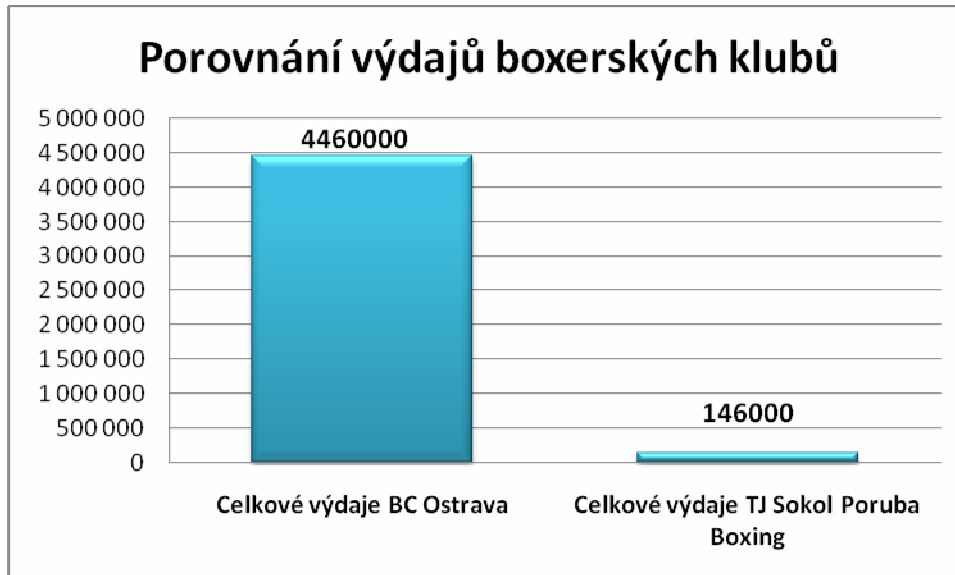
**Graf 4.1 – Porovnání celkových ročních příjmů BC Ostrava a TJ Sokol Poruba Boxing v Kč**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů BC Ostrava a TJ Sokol Poruba Boxing.

Souhrné roční příjmy BC Ostrava činí 4 500 000 Kč a souhrné roční příjmy TJ Sokol Poruba Boxing činí 146 000 Kč. Tak mohutný rozdíl je zapříčiněn několika podstatnými faktory. BC Ostrava čerpá ročně dotaci od města na pořádání VC Ostravy v částce 1 200 000 Kč a 300 000 Kč na podporu mládeže, jakožto SCM pro boxery v Moravskoslezském kraji čerpá ročně dotaci 400 000 Kč a prodej na recepci svého sídla klubu jim ročně vynese částku 100 000 Kč. Klub také boxuje Extraligovou soutěž. Celých 53 % celkového rozpočtu však tvoří sponzorské dary. BC Ostrava si je vědom faktu, že výše zmíněné aktivity lákají lukrativní sponzory, kteří chtějí být viděni a s klubem spojováni. TJ Sokol Poruba Boxing je na boxerské scéně teprve rok, neboxuje Extraligovou soutěž, nezaštiťuje SCM, ani nepořádá žádný mezinárodní turnaj, který by přilákal sponzory.

**Graf 4.2 - Porovnání celkových ročních výdajů BC Ostrava a TJ Sokol Poruba Boxing v Kč**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů TJ Sokol Poruba Boxing a BC Ostrava.

Celkové roční výdaje BC Ostrava činí částku 4 460 000 Kč. Celkové roční výdaje TJ Sokol Poruba Boxing činí částku 146 000 Kč.

BC Ostrava boxuje ve vyšší soutěži, angažuje se v pořádání a zúčastňování se národních i mezinárodních turnajů, má ve svých řadách větší počet boxerů a zaměstnanců, náklady na provoz klubu jsou podstatně vyšší, než je tomu u TJ Sokol Poruba Boxing. To vše se následně projeví ve výkazu celkových ročních výdajů klubu. Z grafu je zřetelně vidět, že vysoký podíl angažovanosti BC Ostrava v boxu s sebou přináší i vysoké výdaje. U TJ Sokol Poruba Boxing je rozpočet vyrovnaný, celkové příjmy odpovídají celkovým výdajům. Společným pozitivem u obou klubů je fakt, že jejich celkové příjmy jsou schopny pokrýt celkové náklady, tudíž nedochází k výkazu ztráty. TJ Sokol Poruba Boxing prozatím odpadá výdaje za letní a zimní soustředění boxerů, výdaje spojené s SCM, VC Ostravy, vybavením pro boxery (hradí si sami boxeři nebo přispívá trenér z vlastních peněz) a odměnami trenérům a jiným zaměstnancům, jelikož tito lidé pracují v klubu bez nároku na peněžní odměnu či mzdu. Výdaje tedy logicky v konečném součtu nemohou být tak vysoké jako je tomu u výdajů BC Ostrava.

TJ Sokol Poruba Boxing je nezisková organizace a jejím hlavním cílem je naplnění sportovních zájmů, v tomto případě výchovy boxerské mládeže. Hospodaří s vyrovnaným rozpočtem a veškerý vykázaný zisk musí být dále použit na dosahování cílů sdružení. BC Ostrava je obchodní společnost, konkrétně akciová společnost založená za účelem poskytování služeb v různých oblastech (viz. Cíle podnikání BC Ostrava). Veškerý dosažený zisk z poskytování těchto služeb nemusí být dále použit na dosažení cílů společnosti.

**Při porovnávání managementu** klubů zjistíme, že náplň práce manažerů v obou klubech je velice podobná. Rozdíly plynou jen z kapacity náplně práce manažerů. **BC Ostrava** má rozvinutější soutěžní a organizační strukturu, angažuje se v národních i mezinárodních turnajích, funguje jako SCM pro boxerskou mládež v Moravskoslezském kraji, má rozvinutější vztahy se sponzory. Práce hlavního manažera se všemi výše zmíněnými aspekty přímo souvisí. Zastupuje klub navenek, spoludohlíží na práci trenérů, spolupracuje na organizování turnajů, kontroluje úroveň tréninků a kondici boxerů, spolupodílí se na plynulém chodu celého klubu. Je obklopen schopnými lidmi s dlouholetou praxí v oboru, kteří se společně s ním na organizaci a chodu celého oddílu podílejí. Všichni tito lidé jsou přímí zaměstnanci BC Ostrava. Výhodami takto rozvinuté organizační struktury může být přenesení míry povinností manažera na ostatní zaměstnance klubu, možnost přímé a včasné zpětné vazby na práci manažera nebo možnost spolupráce ve věcech, které se přímo dotýkají organizace soutěží, financí klubu, práce se sponzory apod. Z pohledu získávání a následné spolupráce se sponzory, je na tom BC Ostrava opravdu dobře. Mezi jeho sponzory patří např.

podnik Vítkovice, a. s. (konkrétně Vítkovice mechanika, a. s., Vítkovice doprava, a. s., Vítkovice holding, a. s., Vítkovice heavy machinery, a. s. apod.), firmy Unibon, Geofin, CScargo apod. Velký podíl na tom má fakt, že klub je pořadatel VC Ostrava. Tento mezinárodní turnaj v boxu přilákal pozornost řady lukrativních sponzorů, kteří na takto prestižním turnaji chtěli prezentovat jména svých firem a podniků.

Manažer **TJ Sokol Poruba boxing** je velice schopný člověk. Z organizační struktury klubu vyplývá, že je zároveň předsedou oddílu a spadají pod něj jen trenéři. Hlavní pracovní náplní manažera klubu je zastupovat klub navenek, jednat s výborem TJ Sokol Poruba, jednat s městem, se sportovními organizacemi, ostatními boxerskými oddíly, kontrolovat činnost trenérů a úroveň tréninků, spolustanovovat a schvalovat tréninkové plány pro boxery (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé), získávat sponzory a dále s nimi jednat o případné spolupráci s klubem, působit jako vedoucí mužstev a i jinak zajišťovat chod celého klubu. Z organizační struktury jasně vyplývá, že manažer TJ Sokol Poruba Boxing oproti manažerovi BC Ostrava téměř nemůže na žádného svého spolupracovníka přenést míru z většiny jeho pracovních povinností. Toto může být bráno do jisté míry jako výhoda, ovšem do jisté míry i jako nevýhoda. Výhodu vidím v přímé zodpovědnosti za svá rozhodnutí a nevýhodu ve velkém výčtu povinností a s tím spojené možné částečné ztrátě přehledu a v téměř nulové zpětné vazbě za svá rozhodnutí. Klub je na boxerské scéně teprve rok a má toho ještě hodně před sebou. Není tedy vyloučeno, že v průběhu času se do vedení klubu nepostaví další schopný člověk, který bude s nynějším manažerem klubu spolurozhodovat o dílčích či všech věcech, týkajících se organizace a vedení klubu. Komunikace klubu se sponzory do značné míry prozatím pokulhává. Jediným sponzorem, který přispěl na rozjezd klubu je firma Bail. V současné době probíhají jednání s potencionálními sponzory, kteří by pomohli klubu po materiální i finanční stránce. Troufám si tvrdit, že v několika následujících letech se klub probojuje do nejvyšší boxerské soutěže u nás, jeho jméno se bude skloňovat častěji a s větší váhou a uzavře smlouvy s lukrativními sponzory, kteří uvidí potenciál a chuť klubu vychovávat boxerskou mládež.

## 5. Shrnutí výsledků šetření, náměty, doporučení

Na základě výše provedených šetření nutno usoudit, že ani jeden z klubů si finančně nevede špatně. Ve sledovaném období ani jeden z klubů nevykazoval ztrátu, právě naopak, BC Ostrava vykázal zisk 40 000 Kč a TJ Sokol Poruba Boxing hospodařil s vyrovnaným rozpočtem. Struktura klubů je velice odlišná vzhledem k rozdílné právní formě podnikání. BC Ostrava má například ze zákona povinnost ustanovit valnou hromadu, dorozorčí radu a představenstvo. BC Ostrava je společnost s plně samostatnou organizační strukturou a vedením, zajišťuje si samostatně veškeré činnosti od např. provozních záležitostí přes sportovní činnost až po marketingovou a reklamní činnost. TJ Sokol Poruba Boxing jakožto sportovní oddíl pod záštitou TJ Sokol Poruba nemá tak široký rozsah činností. TJ Sokol Poruba Boxing je zaměřen na sportovní činnost od náboru boxerské mládeže, přes její výchovu až po zapojení boxerů do ligových zápasů a boxerských turnajů.

Při pohledu na soutěžní strukturu (obr. 3.2) je patrné, že BC Ostrava si uložila za cíl mít zastoupení ve všech boxerských soutěžích v ČR a to se jí také podařilo. Vychovává boxerskou mládež, vystupuje pro ni jako SCM v Moravskoslezském kraji, má ve svých řadách špičkové prvoligové a extraligové boxery, pořádá turnaje. Tyto aktivity klubu bohatě podporuje město, ministerstvo školství, ČSTV a hlavně z větší poloviny celkových příjmů klubu lukrativní sponzoři. Sponzory z velké části láká právě mezinárodní turnaj VC Ostravy. Doporučil bych, aby si klub spočítal kolik procent z celkové částky sponzorského balíčku pohltí právě tento turnaj a z kolika procent jsou sponzoři ochotni angažovat se v ligových soutěžích.

Díky výchově mládeže si klub ročně přijde na dotaci 700 000 Kč od města a SCM. Je tedy třeba, aby se klub i nadále angažoval ve výchově mládeže, jelikož je to opravdu štedrá podpora. Vždyť právě z oné boxerke mládeže mohou vzejít pozdější výborní prvoligoví a extraligoví boxeři, kteří budou navíc reprezentovat klub a ČR na mezinárodních turnajích a budou želízkem v ohni tohoto klubu při získávání dotací a sponzorů. Stejně tak, jak jsou velké příjmy BC Ostrava, jsou však velké i jeho výdaje.

Doporučil bych klubu, aby si najal externí firmu, která se zabývá získáváním dotací z Evropské Unie a nechal si vypracovat projekt na získání či pravidelné získávání dotací ve



formě finančních prostředků z EU. Mohlo by se jednat o dotace na výchovu a rozvoj mládeže, dotace na podporu národních i mezinárodních turnajů aj.

U TJ Sokol Poruba Boxing je situace právě opačná než u BC Ostrava. Na boxerské scéně je zatím nováček, avšak již se dokázala propracovat do 1. ligy a její cíle sahají mnohem výše. Hlavním cílem klubu je vychovávat boxerskou mládež, propracovat se do Extraligové soutěže a angažovat se na národních a mezinárodních turnajích. To vše v nejbližších několika letech. Osobně věřím, že se to klubu povede, ale bude k tomu zapotřebí získání dostatečných finančních prostředků pro kvalitní výchovu mládeže. Při srovnání příjmů a výdajů je patrné, že klub dokáže šetrně hospodařit a s ročním rozpočtem vyjít. Je ovšem důležité, aby se management klubu co nejdříve pokusil najít nové možnosti příjmů, např. žádostí o finanční podporu boxerské mládeže od města Ostravy a podporu z rozpočtu Moravskoslezského kraje. Klub by se měl pokusit více zmedializovat své zápasy, přilákat fanoušky, pozvat regionální média, posílit reklamu, která by upozornila na konání zápasů, a tím vším vzbudit zájem potencionálních sponzorů, se kterými by mohl do budoucna spolupracovat. Další cestou, jak získat nové sponzory, je oslovit velké firmy v regionu a přesvědčit je o výhodách, které by plynuly z jejich finanční nebo i materiální podpory, přesvědčit je o neustále vzrůstajícím zájmu mládeže, médií a široké veřejnosti o box v našem kraji, v naší republice. Také bych Sokolu Poruba doporučil zjistit si jaké jsou možnosti na získání dotací z EU a pokud to klubu finanční situace dovolí, nechat si od odborné firmy vypracovat projekt, díky kterému by mohl dotace čerpat.

## 6. Závěr

Cílem mé práce bylo analyzovat managementy dvou boxerských klubů. Zjistit, jak tyto kluby fungují, jaké mají cíle, jak získávají finanční prostředky pro svou činnost, kam tyto prostředky směřují a jaké mají výdaje na svou činnost. Poukázat na práci jednotlivých osob, především se zaměřit na činnosti manažerů, jejich povinnosti a dovednosti. Tímto jsem chtěl získat objektivní přehled o stavu obou klubů.

V teoretické části jsem se zaměřil na vymezení pojmů. Mezi pojmy, které jsem popsal byla osoba manažera, pojem management, oblast sponzorování ve sportu a sportovní reklama. Zaměřil jsem se také na problematiku získávání financí ve sportu a na rozdělení prostředí ve sportu. Závěr teoretické části jsem věnoval typologiím sportovních organizací, metodice získávání a zpracování dat a SWOT analýze.

Kapitola analýza managementu sledovaných boxerských klubů uvádí základní informace o obou klubech, o organizační a soutěžní struktuře klubů, popisuje celkové příjmy a výdaje za sledované období, což činí jeden kalendářní rok. Kapitulu uzavírá rozhovor s manažery obou klubů a SWOT analýza, která charakterizuje silné a slabé stránky klubů, z nichž některé jsem více rozvedl.

V kapitole komparace managementu sledovaných boxerských klubů jsem objektivně porovnal příjmy a výdaje obou klubů. Tyto jsem navíc prezentoval tabulkou a grafy, které přehledně porovnávají finanční situaci v obou klubech. Dále jsem se zaměřil na porovnání managementu klubů, organizační a soutěžní struktury.

Z výsledků šetření jsem zjistil, že z finančního hlediska jsou na tom oba kluby dobře. Ani jeden z nich nevykazuje ztrátu a BC Ostrava, jakožto akciová společnost vykazuje naopak zisk. TJ Sokol Poruba Boxing je nezisková organizace a ze zkoumání jsem zjistil, že hospodaří s vyrovnaným rozpočtem.

Z hlediska organizační struktury je těžké tyto dva kluby, které mají odlišnou právní formu srovnávat. BC Ostrava hospodaří samostatně za účelem dosahování zisku, kdežto Poruba Boxing je pod záštitou TJ Sokol Poruba, která je neziskovou organizací a veškeré nabyté

finanční prostředky musí dále použít na účely své činnosti. Z toho také vychází odlišné cíle klubu.

Soutěžní struktura klubů je do jisté míry podobná. BC Ostrava boxuje oproti TJ Sokolu Poruba Boxing extraligovou soutěž a angažuje se také v národních i mezinárodních turnajích, což mu přináší prestiž, dobré jméno a lukrativní sponzory. Poruba boxing se zaměřuje na výchovu boxerské mládeže a do budoucna se chce prosadit i v extralize boxu a na turnajích národního i mezinárodního charakteru.

Management obou klubů bych z výsledků šetření ohodnotil kladně. Manažeři klubů jsou odborníci na slovo vzatí. V BC Ostrava má manažer a vedení klubu bohaté zkušenosti se sponzory. Mají také zkušenosti s dotacemi od sportovních institucí a pořádáním turnajů. TJ Sokol Poruba Boxing, jakožto nováček na boxerské scéně si zatím své místo do nejvyšší soutěže a do turnajů razí. Musí se také postupně zviditelnit před sponzory a navázat s nimi nové partnerské vztahy, které budou nezbytné pro další sportovní činnost klubu.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje:

1. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 710 s. ISBN 80-251-0396-X.
2. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West company a East Publishing Praha, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
3. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 51. s. ISBN 978-80-246-0050-5.
4. DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2002. 121 s. ISBN 80-248-0130-2.
5. DURDOVÁ, I. *Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 1999. 59 s. ISBN 80-7078-691-4.
6. DURDOVÁ, I. *Sociálně – ekonomické aspekty sportu*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 92 s. ISBN 80-7329-075-8.
7. DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava, TU Ostrava, 2005. 80 s. ISBN 80-248-0827-7.
8. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

### Internetové zdroje:

9. *Oficiální server českého soudnictví* [online]. [cit. 2010-04-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz>>.
10. *Česká obec sokolská* [online]. [cit. 2010-04-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.cos.cz>>.
11. *Domovská stránka klubu boxing Ostrava* [online]. [cit. 2010-04-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.boxingostrava.cz>>.

12. Historie boxu. *Oficiální stránky boxing klubu* [online]. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z WWW: < <http://www.boxingclubporuba.cz/dokumenty/historieboxu.htm>>.

#### **Seznam tabulek:**

Tab. 3.1 – Příjmy BC Ostrava v Kč za rok

Tab. 3.2 – Výdaje BC Ostrava v Kč za rok

Tab. 3.3 – SWOT analýza BC Ostrava

Tab. 3.4 – Příjmy TJ Sokol Poruba Boxing v Kč za rok

Tab. 3.5 – Výdaje TJ Sokol Poruba Boxing v Kč za rok

Tab. 3.6 – SWOT analýza TJ Sokol Poruba Boxing

Tab. 4.1 – Porovnání celkových ročních příjmů a výdajů BC Ostrava a TJ Sokol Poruba Boxing v Kč

#### **Seznam grafů:**

Graf 3.1 – Procentuální podíl příjmů BC Ostrava

Graf 3.2 – Procentuální podíl výdajů BC Ostrava

Graf 3.3 – Procentuální podíl příjmů TJ Sokol Poruba Boxing

Graf 3.4 – Procentuální podíl výdajů TJ Sokol Poruba Boxing

Graf 4.1 – Porovnání celkových ročních příjmů BC Ostrava a TJ Sokol Poruba Boxing

Graf 4.2 – Porovnání celkových ročních výdajů BC Ostrava a TJ Sokol Poruba Boxing

#### **Seznam obrázků:**

Obr. 2.1 – Obecné schéma občanského sdružení

Obr. 2.2 – Obecné schéma společnosti s ručením omezeným

Obr. 2.3 – Obecné schéma akciové společnosti

Obr. 3.1 – Struktura vedení BC Ostrava

Obr. 3.2 – Soutěžní struktura BC Ostrava

Obr. 3.3 – Struktura vedení TJ Sokol Poruba Boxing

Obr. 3.4 – Soutěžní struktura TJ Sokol Poruba Boxing

## Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
čos	Česká obec sokolská
ČR	Česká republika
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
Kč	korun českých
např.	například
popř.	popřípadě
SCM	Sportovní centrum mládeže
sb.	sbírky
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TJ	Tělocvičná jednota
tj.	to je
VC Ostravy	Velká cena Ostravy
VOKD	Vedení ostravsko - karvinských dolů

..

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Václava Jiříkovského 142/34, Ostrava - Dubina, 700 30

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Historie boxu, psychologický profil boxu, historie boxu v Ostravě

Příloha č. 2: Výdaje na počáteční kariéru boxera v KČ